Scanned with OKEN Scanner

UNICON - Simulator de management

TOPSIM - Management General II

Manualul participantului

Editia 10.0

Copyright © UNICON GmbH • D-88709 Meersburg

Cuprins

1.	**Prefata**	2
1.1	Ce este TOPSIM - Management General II	2
1.2	Scopurile didactice ale simulatorului TOPSIM - Management General II	2
1.3	Continutul economic si sfera de influenta ale simulatorului TOPSIM - Management General II	3
2.	**Introducere**	5
2.1	Jurnalul National / Suplimentul economic	5
2.2	Comunicat intern al COPYFIX SA	6
3.	**Departamentele firmei COPYFIX SA**	10
3.1	Vânzari	10
3.1.1	Descrierea produsului si politica de produs	10
3.1.2	Politica de pret	11
3.1.3	Politica de comunicare	11
3.1.3.1	Reclama	11
3.1.3.2	Corporate Identity (CI)	12
3.1.3.3	Imaginea firmei	12
3.1.4	Politica de distributie	12
3.1.4.1	Utilizarea personalului de vânzari	12
3.1.4.2	Costuri de distributie	13
3.1.5	Marketing mix	13
3.1.6	Cumparatori en-gros / Licitatii	14
3.1.6.1	Vânzarea catre cumparatori en-gros	14
3.1.6.2	Vânzarea prin licitatii	14
3.1.7	Incapacitate de livrare	14
3.1.8	Rapoartele de studiu al pietei la nivel de bransa	15
3.1.9	Stoc produse finite	15
3.2	Cercetare & Dezvoltare	16
3.3	Achizitii	17
3.3.1	Necesar si conditii de pret	17
3.3.2	Stoc de materiale / componente	17
3.4	Productie	18
3.4.1	Liniile de productie existente in situatia de plecare	18
3.4.2	Necesarul de capacitate de productie	18
3.4.3	Posibilitati de influentare a capacitatii de productie	18
3.4.3.1	Investitii	19
3.4.3.2	Dezinvestitii	19
3.4.3.3	Intretinere	19
3.4.3.4	Rationalizare	20
3.4.3.5	Ore suplimentare alocate liniilor de productie	20
3.4.4	Investitii in tehnologie de protectia mediului	21
3.4.5	Activitate suplimentare	21
3.4.6	Materiale de productie	21

Scanned with OKEN Scanner

3.5 Personal 22
3.5.1 Situatia personalului in perioada initiala 22
3.5.2 Posibilitati de modificare a numarului de personal existent 22
3.5.2.1 Angajari si disponibilizari 22
3.5.2.2 Ajustarea numarului de personal din Achizitii si Administratie 22
3.5.3 Costuri suplimentare de personal 23
3.5.4 Pensia acordata de catre firma 23
3.5.5 Raportul de personal pentru fiecare centru de cost 24
3.5.6 Ore suplimentare ale personalului de la Productie 24
3.5.7 Productivitate 24
3.5.7.1 Optimizarea proceselor 24
3.5.7.2 Formare profesionala (training) 24
3.5.7.3 Indicele de productivitate I 25
3.5.7.4 Productivitate ca urmare a experientei 25
3.5.7.5 Productivitatea reala 25
3.5.8 Absenteism 25
3.5.9 Tabel cu situatia personalului de la Productie 25
3.6 Finante si Contabilitate 26
3.6.1 Modul in care platesc clientii 26
3.6.2 Investitii financiare 26
3.6.3 Credite 26
3.6.3.1 Credit pe termen mediu 26
3.6.3.2 Credit pe termen lung 26
3.6.3.3 Credit de descoperire a contului 26
3.6.4 Impozitare 27
3.6.5 Plata dividendelor 27
3.6.6 Cursul actiunii si valoarea firmei 27
3.6.7 Shareholder Earnings 27
3.6.8 Rapoarte de afaceri la nivel de bransa 28
3.6.9 Contabilitate 28

4. Rezultatele societatii COPYFIX SA la sfârsitul perioadei 0 30
4.1 Decizii 31
4.2 Rapoarte 32
4.2.1 Rezultatele pe piata si valorile stocurilor 32
4.2.2 Echipamente de productie, protectia mediului 33
4.2.3 Personal, dezvoltarea produsului 34
4.2.4 Analiza costurilor pe categorii si centre de cost 35
4.2.5 Analiza costurilor pe purtatori de costuri 36
4.2.6 Contul de profit si pierdere, cash flow 37
4.2.7 Raportul financiar si bilantul 38
4.2.8 Rezultatele generale ale societatii 39
4.2.9 Abaterile intre rezultatele planificate si cele realizate 41
4.2.10 Studiul de piata I 42
4.2.11 Rapoartele de activitate la nivel de bransa 43
4.2.12 Contul de profit si pierdere si bilantul conform normelor US-GAAP 44
4.2.13 Raportul financiar si cash flow conform normelor US-GAAP 45

Index alfabetic 46

Anexe

Scanned with OKEN Scanner

TOPSIM
Management General II

Prefaţă

"Learning Business
by
doing Business"

Scanned with OKEN Scanner

1. Prefata

1.1 Ce este TOPSIM - Management General II

TOPSIM - Management General II este un simulator de management al afacerilor care stabileste o punte de legatura intre cunostintele teoretice si practica gestiunii unei societati. Simulatorul prezinta un model realist al unei societati industriale, permitând astfel participantilor

- **sa capete experienta practica durabila,**
- **rapid si**
- **fara riscuri**

Simulatorul este o metoda de predare si invatare interactiva (action learning). Aceasta inseamna

"Learning business by doing business".

.2 Scopurile didactice ale simulatorului TOPSIM - Management General II

- ⇨ **Recunoasterea si formularea conditiilor cadru pentru succesul economic**
- ⇨ **Cunoasterea ansamblului de corelatii din managementul afacerilor**
- ⇨ **Definirea scopurilor si strategiilor si punerea lor in practica intr-un mediu economic si ecologic**
- ⇨ **Intelegerea implicatiilor practice ale indicatorilor economici si transformarea lor in decizii**
- ⇨ **Principii de baza ale marketingului**
- ⇨ **Instrumente de calcul al costurilor, al profitului si calculatiei produsului**
- ⇨ **Familiarizarea cu situatii in care, in conditii de nesiguranta, trebuie luate decizii complexe**
- ⇨ **Pastrarea controlului si a privirii de ansamblu asupra afacerilor in situatii dificile**
- ⇨ **Dezvoltarea capacitatii de a sesiza esentialul si aspectele globale**
- ⇨ **Dezvoltarea capacitatii de a gandi si actiona in mod interdisciplinar**
- ⇨ **Dezvoltarea capacitatii de a defini si solutiona probleme**
- ⇨ **Exersarea comunicarii eficiente prin vizualizare**
- ⇨ **Gasirea deciziilor in echipa, utilizând modele realizate pe calculator**

Scanned with OKEN Scanner

TOPSIM
Management General II

Introducere

Fiti bineveniti in rândul membrilor Consiliului de Conducere al firmei COPYFIX S.A. !

Scanned with OKEN Scanner

2.1 Ziarul Jurnalul National / Suplimentul economic

COPYFIX SA : Schimbari semnificative in Consiliul de Conducere – Rezultat satisfacator

In ultimele saptamâni COPYFIX a atras des atentia presei economice intrucât se zvonea ca in consiliul de conducere vor fi alesi noi membri. La conferinta de presa organizata astazi pentru prezentarea bilantului, societatea a anuntat un rezultat satisfacator. Totodata, presedintele adunarii generale a actionarilor a facut cunoscute numele noilor membri ai consiliului de conducere. Se spera ca prin aceasta schimbare se vor genera noi impulsuri, in conditiile in care concurenta devine din ce in ce mai acerba – de asemenea se va face fata concurentei de peste hotare.

In perioada la care se refera raportul, firma a inregistrat din nou rezultate satisfacatoare cu copiatorul sau alb-negru Copy I. Cu o cifra de afaceri de 129,00 mil.Euro societatea prezinta rezultate si cote de piata asemanatoare celor ale concurentei.

Nici in acest an nu a existat vreun furnizor care sa reuseasca sa se desprinda clar de concurentii sai. Pozitiv pentru cei 1.222 de angajati: lucreaza intr-o firma – dupa cum se pare – cu un fundament solid.

Având un rezultat din exploatare de 12,00 mil.Euro si un profit net anual de 4,93 mil.Euro, actionarii se asteapta din nou la vremuri bune.

Pentru repartizarea dividendelor s-a facut urmatoarea propunere: jumatate din profitul anual sa fie distribuita catre actionari, iar cealalta jumatate sa fie folosita pentru rezerve.

Capitalului propriu de cca. 30,00 mil.Euro ii corespund provizioane pentru pensia acordata de firma de cca. 12,00 mil.Euro si datorii de 25,00 mil.Euro. Având un cashflow de cca. 14,00 mil.Euro firma dispune cu siguranta de o baza proprie pentru investitii, dar este ea suficienta pe termen lung? Liniile de productie invechite, cu un nivel tehnic si ecologic insuficient, conduc de exemplu in anul urmator la plata unor penalitati de 1,50 mil.Euro catre Oficiul pentru Protectia Mediului.

De aceea, in ciuda rezultatelor deocamdata pozitive se pune intrebarea: care va fi viitorul acestei firme? Pot fi pastrate cotele de piata in conditiile unei politici de conducere care pâna acum a fost mai degraba conservatoare? – Ce strategii vor fi elaborate pentru a face fata mediului de afaceri de o complexitate si interdependenta crescânda?

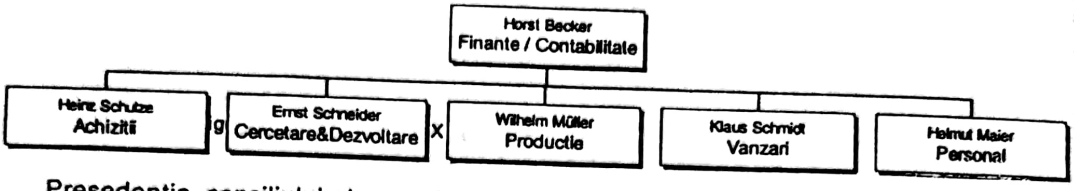
Din conferinta de presa a lipsit un concept clar pentru anii urmatori. In cadrul unei adunari a angajatilor care a avut loc de curând, acestia au reprosat fostei conduceri ca gândeste si actioneaza mai degraba confuz, decât tinând cont de interdependenta mediului de afaceri.

Sa speram ca noua conducere va raspunde cu concepte si obiective convingatoare problemelor stringente ale deceniului urmator. Mai presus de orice, regiunea noastra are nevoie urgent de locuri de munca noi si sigure.

Scanned with OKEN Scanner

De la: Fostul Consiliu de Conducere	Catre: Noul Consiliu de Conducere

Pâna acum am fost sase colegi cu urmatoarele domenii de responsabilitate:



Presedentia consiliului de conducere s-a schimbat in fiecare an, prin rotatie. Colaborarea in cadrul firmei a fost marcata in trecut de conflicte cauzate de interesele specifice ale fiecarui departament, probleme pe care insa le-am rezolvat in cea mai mare parte in mod obiectiv si de cele mai multe ori in interesul global al firmei.

Privind in urma, trebuie din pacate sa ne reprosez un lucru, noua tuturor: câteodata ne-am creat o imagine mult prea simplista si optimista asupra realitatii. De aceea sfatul nostru catre dumneavoastra, succesorii nostri: creati-va o imagine clara si lipsita de prejudecati asupra realitatii si gânditi-va ca fiecare zi reprezinta un nou inceput si chiar si acele strategii, care initial s-au dovedit pline de succes au o viata din ce in ce mai scurta. De aceea este important sa aveti mereu "ser-tarul" plin cu strategii alternative, pentru a putea reactiona rapid la schimbari.

Având in vedere ca toata lumea vorbeste astazi despre "Lean Management", poate ar merita sa va gânditi daca intr-adevar este nevoie de sase persoane in consiliul de conducere. Cu siguranta, unele domenii de activitate s-ar putea comasa si poate astfel trei-patru persoane ar fi de ajuns. Sau va hotarâti sa planificati si sa luati toate deciziile impreuna, fara impartirea responsabilitatilor pe departamente. Incercati sa gasiti de la inceput formula organizatorica si modul de lucru cel mai potrivit pentru consiliul dumneavoastra de conducere.

Schema urmatoare prezinta domeniile de responsabilitate, intrebarile tipice cu care ne-am confruntat si modul de comunicare intre noi, colegii din consiliul de conducere.

Anexam de asemenea rezultatul analizei unei firme de consultanta asupra parerilor noastre referitoare la anumite teme importante si la activitatea colegilor. De fapt, fiecare isi priveste sarcinile proprii si pe cele ale colegilor din punctul de vedere personal.

In continuarea acestui comunicat intern veti gasi informatii detaliate referitoare la departamentele societatii noastre. In calitatea mea de nou presedinte al adunarii generale a actionarilor astept cu bucurie sa ma intâlnesc cu dumneavoastra in cadrul adunarilor generale. Colegii mei si cu mine va uram in orice caz mult succes!

Cu salutari prietenesti,

Horst Becker

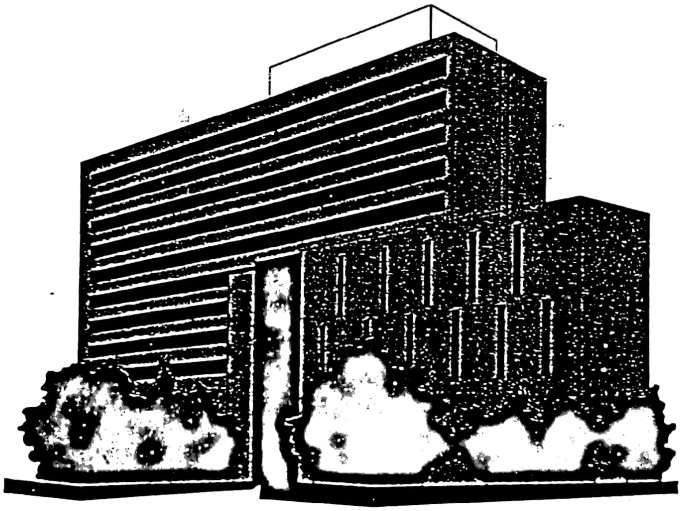
(Presedintele Adunarii Generale a Actionarilor societatii COPYFIX SA)

Scanned with OKEN Scanner

TOPSIM
Management General II

Domeniile functionale ale societatii COPYFIX SA

COPYFIX SA



Departamentele firmei

- ☐ Vânzari
- ☐ Productie
- ☐ Cercetare & Dezvoltare
- ☐ Personal
- ☐ Achizitii
- ☐ Finante / Contabilitate

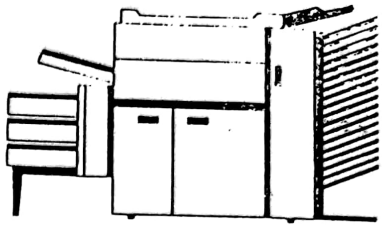
Scanned with OKEN Scanner

3. Departamentele firmei COPYFIX SA

3.1 Vânzari

3.1.1 Descrierea produsului si politica de produs

COPYFIX SA comercializeaza copiatorul alb-negru de inalta calitate Copy I (denumit si "produs 1-vechi" in rapoartele de la punctul 4.2). Este caracterizat de datele tehnice prezentate in continuare:



Datele tehnice ale produsului Copy I

Tip	Copiator pentru birou			
Viteza de copiere	25 copii A4 / min.			
	12 copii A3 / min.			
Selectare numar copii	1 - 99			
Dimensiuni	L	l	H	
	804	664	415	mm
Greutate	80 kg			
Prima copie	Cca. 7 sec.			
Rezerva hârtie	2 casete a 200 coli (A3, A4)			
Formate de copiere	Casete A5 - A3			
	Alimentare manuala A5 - A3			
Materiale ce pot fi copiate	Hârtie: caseta, manual			
	Folii transparente			
	Etichete autocolante			
Accesorii suplimentare	Tasta intrerupere comanda pentru alimentarea manuala			
	Sistem de autotestare			
	Pozitionare automata pe zero			

Parametrii tehnologici si ecologici ai echipamentelor existente pe piata sunt testati in mod regulat de catre fundatia pentru protectia consumatorilor „Warentest". Comparativ cu alte aparate, Copy I se situeaza undeva la mijloc. Rezultatele fundatiei Warentest pentru Copy I (valori pentru perioada 0):

Indice tehnologic: 100,0 si Indice ecologic: 100,0

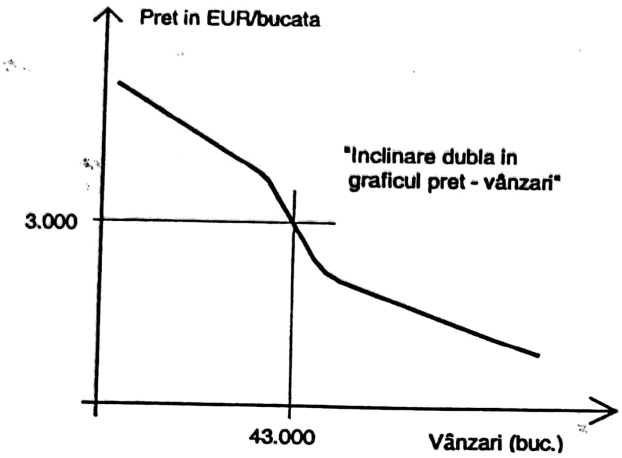
Publicatiile fundatiei Warentest sunt receptate de catre consumatori ca un ajutor pentru orientarea pe piata. De aceea indicii acordati trebuie priviti ca atribute importante ale produsului: cu cât indicii pentru tehnologie si ecologie sunt mai mari, cu atât creste acceptanta pe piata a produsului Copy I.

Scanned with OKEN Scanner

3.1.2 Politica de pret

In competitia cu alti ofertanti, pretul reprezinta un instrument important de marketing, a carui efect se face simtit imediat. In situatia de plecare, pretul pe piata interna (denumita si "Piata 1" in rapoartele de la punctul 4.2) este de 3.000 Euro.

Intre pret si cantitatea de produse vândute exista urmatoarea legatura fundamentala:



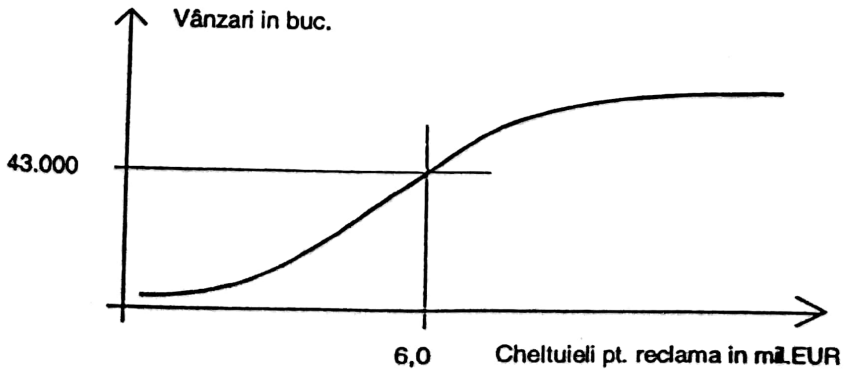
Specialistii in studiul pietei sunt de parere ca este de asteptat ca piata sa reactioneze in modul urmator (cu conditia ca toti ceilalti factori de influenta sa ramâna constanti):

Pret (EUR/bucata)	Vânzari (bucati)
3.150 (+ 5%)	aprox. 36.000
3.000 (perioada 0)	43.000 (perioada 0)
2.850 (- 5%)	aprox. 53.000

3.1.3 Politica de comunicare

3.1.3.1 Reclama

In general cheltuielile pentru reclama si publicitate conduc la cresterea vânzarilor. Au efect pe parcursul a mai multor perioade, cel mai puternic insa in perioada in care au fost efectuate. Efectul reclamei asupra vânzarilor se poate reprezenta schematic dupa cum urmeaza:



Scanned with OKEN Scanner

In perioada de plecare, bugetul de reclama pentru piata 1 se ridica la **6,00 mil.Euro**. Expertii cred ca, de exemplu cu 7,00 mil.Euro cheltuieli pentru reclama s-ar fi putut atinge un nivel al vânzarilor de circa 45.000 de bucati. Daca s-ar cheltui insa peste dublul acestei sume, nu s-ar mai obtine o crestere a volumului de vânzari.

3.1.3.2 Corporate Identity (CI)

In cadrul politicii de comunicare puteti in plus influenta pozitiv vânzarile, intr-un mod indirect, prin cultivarea cu insistenta a unei imagini pregnante a firmei (Corporate Identity). In perioada 0 s-au cheltuit pentru aceasta **2,00 mil.Euro**.

Expertii nu au ajuns la un consens in ceea ce priveste efectul concret exercitat de Corporate Identitiy. Este clar insa ca acest aspect reprezinta un important factor de influenta pentru firma in ansamblu, având efect pe termen relativ lung.

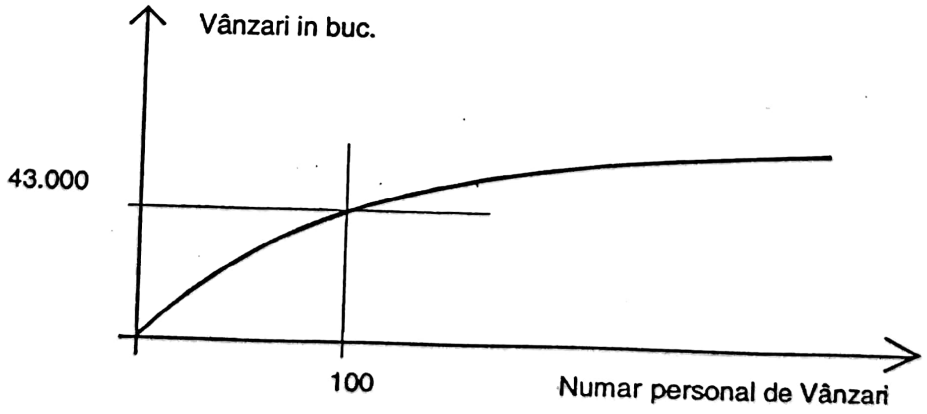
3.1.3.3 Imaginea firmei

Imaginea pe care o are firma in ochii opiniei publice se determina in fiecare perioada sub forma unui indice. Un factor de influenta considerabil sunt cheltuielile pentru CI. Pe lânga acesta insa sunt si alti factori care joaca un rol semnificativ, cum ar fi gradul in care firma afecteaza mediul inconjurator sau calitatile ecologice ale produsului. Imaginea firmei influenteaza cursul cu care societatea este cotata la bursa.

3.1.4 Politica de distributie

3.1.4.1 Utilizarea personalului de vânzari

Copy I se vinde in perioada 0 pe piata interna **(= piata 1) catre comertul cu amanuntul de specialitate cu 100 de angajati la vânzari**. Utilizarea unui numar mai mare de personal de vânzari sporeste sansele de desfacere a produsului si are efect pe parcursul mai multor perioade. Expertii pornesc de la premisa ca un numar de 110 angajati la vânzari ar putea mari volumul vânzarilor la cca. 45.000 de bucati. In general rezulta urmatoarea relatie intre numarul de personal de vânzari si volumul vânzarilor:



Scanned with OKEN Scanner

3.1.4.2 Costuri de distributie

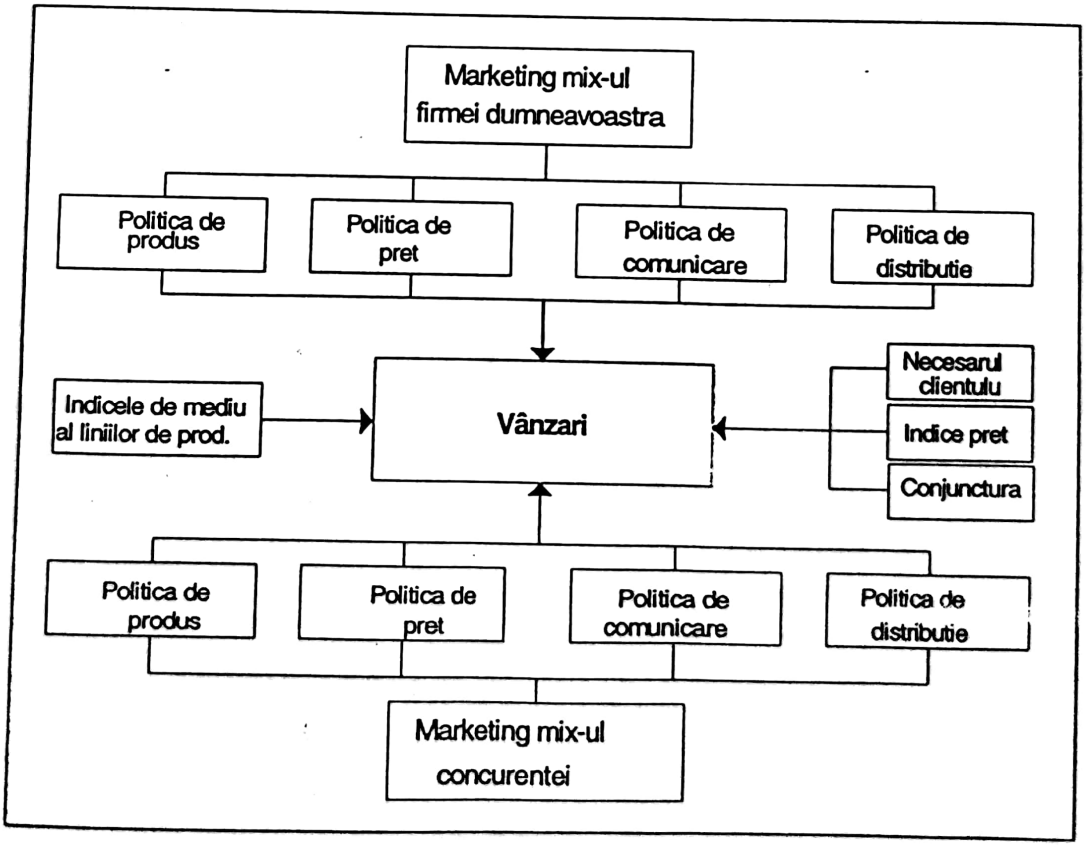
Livrarea copiatoarelor catre comertul cu amanuntul de specialitate presupune costuri de ambalare si transport de 25,00 Euro pe bucata.

3.1.5 Marketing Mix

Vânzarea copiatoarelor Copy I depinde de alegerea, modul de alcatuire si implementare a tuturor instrumentelor politicii de vânzari. Ele trebuie adaptate si combinate intre ele astfel incât, sub forma unui pachet de masuri (marketing mix), sa genereze pe piata efectul dorit. Componentele acestui pachet (marketing mix) sunt:

- **Caracteristicile produsului (politica de produs)**
- **Pretul (politica de pret)**
- **Cheltuielile pentru comunicare (politica de comunicare)**
  - **cheltuieli pentru reclama si publicitate**
  - **cheltuieli pentru Corporate Identity**
  - **imaginea firmei**
- **Utilizarea personalului de vânzari (politica de distributie)**

Atunci când va planificati marketing mix-ul trebuie sa aveti in vedere faptul ca efectul sau este influentat in mod direct si de catre eforturile de marketing ale concurentilor dumneavoastra de pe piata de asemenea si de conditiile macroeconomice de ansamblu.



Scanned with OKEN Scanner

3.1.6 Cumparatori en-gros / Licitatii

In afara de vânzarea catre comertul cu amanuntul, pe piata interna mai exista posibilitati suplimentarre de vânzare a produselor prin participarea la **licitatii**, cum ar fi, de exemplu, cele organizate de catre autoritatile publice. In plus exista si **cumparatori en-gros particulari** care solicita oferte de cumparare.

3.1.6.1 Vânzarea catre cumparatori en-gros

In cazul acestei forme de vânzare, la care pot participa toate firmele, cumparatorii en-gros sunt cei care fixeaza **pretul si cantitatea maxima care poate fi livrata de fiecare firma.** Se poate oferi deci si o cantitate mai mica. **Livrarea are loc in perioada pentru care se iau deciziile si are prioritate fata de livrarea catre comertul cu amanuntul.** Nu apar cheltuieli de distributie.

Aceasta modalitate de vânzare poate fi folosita pentru reducerea stocurilor. De regula insa marjele de acoperire obtinute in acest caz sunt mai mici decât in cazul vânzarilor directe prin comertul cu amanuntul. Pentru luarea unei decizii corecte trebuie avute in vedere mai ales costurile de productie evidentiate in raportul de calcul al costurilor pe purtatori de costuri.

3.1.6.2 Vânzare prin participarea la licitatii

In acest caz clientii (de ex. autoritatile publice) solicita copiatoare in cantitati mai mari. Continutul licitatiei il reprezinta **cantitatea solicitata**. Toate firmele pot participa la licitatie prin depunerea unei **oferte de pret.** Oferta de pret nu are voie sa depaseasca pretul stabilit pentru piata interna (piata 1). Contractul se va atribui firmei care a oferit pretul cel mai scazut. **Vânzarea si inregistrarea veniturilor aferente se vor face abia in perioada urmatoare. Si in acest caz, livrarea are prioritate fata de livrarile catre comertul cu amanuntul.** In cazul unor oferte de pret identice, contractul se va atribui acelei firme al carui produs are caracteristici mai bune. Nici aici nu apar cheltuieli de distributie.

Pentru calculul pretului care urmeaza a fi oferit trebuie luate in considerare in primul rând costurile de productie evidentiate in raportul de calcul al costurilor pe purtatori de costuri.

3.1.7 Incapacitate de livrare

Livrarile copiatoarelor Copy I se desfasoara in conformitate cu urmatoarele prioritati:

- ⇨ **livrarea in baza contractului obtinut in urma unei licitatii**
- ⇨ **livrarea in baza unui angajament asumat fata de cumparatorii en-gros**
- ⇨ **livrarea catre comertul cu amanuntul (piata 1)**

Daca prin politica dumneavoastra de marketing generati o cerere mai mare decât aceea pe care firma dumneavoastra este capabila sa o satisfaca, apare incapacitatea de livrare. Cererea suplimentara nesatisfacuta de pe piata 1 este repartizata in proportie de 80% celorlalti concurenti, in raport cu cota de piata a fiecaruia.

Scanned with OKEN Scanner

3.1.8 Rapoartele de studiu al pietei la nivel de bransa

Pentru a obtine informatii referitoare la eforturile de marketing ale concurentilor, va puteti procura in orice perioada un studiu de piata la pretul de 0,10 mil.Euro. Studiul de piata contine urmatoarele informatii:

Studiul de piata 1

	Firma	Pret EUR	Reclama		Vânzari		Venituri din vânzari		Indici ai produsului	
			Mil.EUR	%	Buc.	%	Mil.EUR	%	Tehn.	Ecolog.
Produs 1 Piata 1	1	3.000	6,00	20,0	43.000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	2	3.000	6,00	20,0	43.000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	3	3.000	6,00	20,0	43.000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	4	3.000	6,00	20,0	43.000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	5	3.000	6,00	20,0	43.000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	Ø/S	3.000	30,00	100,0	215.000	100,0	645,0	100,0	100,0	100,0

Alte date	Firma	Pers. Prod.	Prod. 1 V/R/N	Linii de productie Tip A	Tip B	Tip C	Chelt. C & D (Mil.EUR)	Vânzari (Nr. pers.)
	1	868	V	4	0	0	5,0	100
	2	868	V	4	0	0	5,0	100
	3	868	V	4	0	0	5,0	100
	4	868	V	4	0	0	5,0	100
	5	868	V	4	0	0	5,0	100

3.1.9 Stoc produse finite

Costurile pentru depozitarea produselor finite se ridica la

Pentru fiecare 1.000 bucati incepute (stoc final): 0,10 mil.EUR

Iata un extras din raportul referitor la situatia depozitului / stocurilor de produse finite:

Stoc produse finite	Cantitate (bucati)	Costuri fabricatie (EUR/buc.)	Valoare stoc (mil.EUR)
Stoc initial	7.000	1.880	13,16
+ Intrari de la Productie	40.000	2.033	81,30
- Iesiri catre Vânzari	43.000	2.010	86,42
= Stoc final	4.000	2.010	8,04

Stocul final la sfârsitul perioadei 0 se ridica la 4.000 de bucati, evaluat la costur ile de fabricatie de 2.010 Euro/bucata. Valoarea rezulta dintr-un calcul compus intre stocul initial si intrarile in stoc:

$$\frac{7.000\ (buc.) * 1.880\ (EUR/buc.) + 40.000\ (buc.) * 2.033\ (EUR/buc.)}{7.000\ (buc.) + 40.000\ (buc.)} = 2.010\ EUR/buc.$$

Scanned with OKEN Scanner

3.2 Cercetare & Dezvoltare

Progresul tehnologic general, sensibilitatea tot mai mare a clientilor fata de aspectele legate de protectia mediului inconjurator, de asemenea presiunea crescânda venita din partea concurentilor obliga firmele sa-si dezvolte in permanenta produsele. Pentru dezvoltarea in continuare a produsului Copy I (denumit si "produs 1-vechi" in rapoartele de la punctul 4.2), COPYFIX SA poate recurge la urmatoarele masuri:

Masuri in domeniul	Rezultat	Efecte
1. **Tehnologie** Mai multi angajati la departamentul C & D	Cresterea calitatii tehnologice Indicele tehnologic creste	- Influenta pozitiva asupra cotei de piata - Cresc costurile pentru activitati suplimentare datorita cerintelor tehnice ridicate (de ex. precizie sporita, complexitate mai mare)
2. **Ecologie** Cheltuieli pt. servicii de consultanta externa in domeniul ecologic	Cresterea durabilitatii ecologice Indicele ecologic creste	- Influenta pozitiva asupra cotei de piata
3. **Analiza valoare** Cheltuieli pt. servicii de consultanta externa in domeniul analizei valorii	Cresterea eficientei economice Indicele analiza valoare creste	- Reducerea consumului de material - Costuri sporite pentru activitati suplimentare - Nu influenteaza cota de piata

Deciziile in acest domeniu in perioada 0:

Domeniul de decizie	Decizie	Nivelul indicilor
Tehnologie	34 angajati in C&D	100,0 (Fundatia Warentest)
Ecologie	2,5 mil.EUR	100,0 (Fundatia Warentest)
Analiza Valoare	1,0 mil.EUR	100,0

Extras din **raportul "Dezvoltare Produs"** al perioadei 0:

Dezvoltare Produs									
	Tehnologie			Ecologie			Analiza Valoare		
	(mil.EUR)			(mil.EUR)			(mil.EUR)		
Produse	Perioada	Cumul.	Indice	Perioada	Cumul.	Indice	Perioada	Cumul.	Indice
Produs 1-vechi	1,5	8,2	100,0	2,5	5,0	100,0	1,0	1,0	100,0

Nota: Chelt.pt.tehnologie in perioada resp. = numar angajati * cost salarii
= 34 * 44.000 Euro

Scanned with OKEN Scanner

3.3 Achizitii

3.3.1 Necesar si conditii de pret

In perioada 0, pentru producerea unui aparat Copy I trebuie folosita o unitate "material / componente". Investitiile in Analiza Valoare conduc la reducerea acestui necesar. Aceasta inseamna ca la un indice analiza valoare > 100,0 va fi nevoie de mai putin de o unitate de material / componente pentru un copiator Copy I.

Necesarul de material / componente se calculeaza dupa cum urmeaza:

$$\text{Necesar in unitati} = \frac{\text{nr.copiatoare Copy I ce urmeaza a se produce}}{\text{Indicele Analiza Valoare}} \cdot 100$$

In momentul de fata este valabila urmatoarea lista de preturi si cantitati a furnizorului de material:

Tabel cantitativ (unitati)	EUR/unitate
până la < 30.000	650
până la < 50.000	550
până la < 70.000	450
peste 70.000	400

Materialele / componentele comandate intr-o anumita perioada sunt disponibile pentru productie deja de la inceputul perioadei respective. **Daca intr-o perioada cantitatea de material / componente este insuficienta, deficitul se va acoperi. Aceasta se va face in mod automat, prin masuri speciale cum ar fi livrari Expres, cargo aerian etc., care trebuie platite cu un supliment 20%.**

3.3.2 Stoc de materiale / componente

Costurile de depozitare pentru materiale/componente sunt de

pentru fiecare 1.000 unitati incepute (stoc final) ⇨ 0,05 mil.EUR cost depozitare

Stocul la sfârsitul perioadei 0 se ridica la 10.000 bucati,evaluate la 540 Euro*) pe bucata.

Stoc de materiale / componente	Cantitate(unit.)	Valoare stoc (EUR/unit.)	Valoare stoc (mil.EUR)
Stoc initial	20.000	525	10,50
+ Intrari de la Achizitii	30.000	550	16,50
- Iesiri catre Productie	40.000	540	21,60
= Stoc final	10.000	540	5,40

*) Valoarea rezulta dintr-un calcul compus intre stocul initial si intrarile in stoc.

Scanned with OKEN Scanner

3.4 Productie

3.4.1 Liniile de productie existente in situatia de plecare

COPYFIX SA dispune in prezent de patru linii de productie de tip A. Fiecare linie de productie este identificata intern printr-un numar de ordine. Pentru liniile de productie utilizate in momentul de fata sunt valabile urmatoarele date:

Linie productie Tip	Nr.	Capacitate nominala (unitati)	Perioada de achizitie	Valoarea de achizitie (mil.EUR)	Durata de viata ramasa (perioade)	Amortizare (mil.EUR/ perioada)	Valoare contabila neta (mil.EUR)	Alte costuri fixe (mil.EUR/ perioada)	Indice de mediu
A	1	8.000	- 8	12,50	1	1,25	1,25	1,50	83,0
A	2	9.000	- 7	15,00	2	1,50	3,00	1,00	90,0
A	3	11.500	- 6	20,00	3	2,00	6,00	0,50	95,0
A	4	13.500	- 5	20,00	4	2,00	8,00	0,25	98,0
ΣØ		42.000		67,50		6,75	18,25	3,25	91,5

Liniile de productie se deosebesc intre ele – desi sunt de acelasi tip – in ceea ce priveste capacitatea lor nominala si prejudiciile aduse mediului inconjurator. Acesti indicatori ramân neschimbati pe toata durata lor de viata.

Alte costuri fixe ale liniilor de productie le reprezinta, de exemplu, costurile de intretinere si asigurare rezultate din contracte.

Chiar daca liniile de productie sunt amortizate complet, ele pot fi folosite in continuare la intreaga capacitate in procesul de productie.

3.4.2 Necesarul de capacitate de productie

Pentru producerea unui aparat Copy I este necesara **o unitate disponibila de capacitate** a liniilor de productie.

3.4.3 Posibilitati de influentare a capacitatii de productie

Capacitatea de productie disponibila intr-o perioada poate fi influentata prin urmatoarele masuri:

- ⇨ **Investitii in utilaje noi**
- ⇨ **Dezinvestitii / Casarea utilajelor**
- ⇨ **Intretinere**
- ⇨ **Rationalizare**
- ⇨ **Ore suplimentare in utilizarea liniilor de productie**

Scanned with OKEN Scanner

3.4.3.1 Investitii

Pentru producerea aparatului Copy I pot fi achizitionate linii de productie noi de tipul A, B si/sau C. Diferentele intre aceste tipuri sunt prezentate in urmatorul tabel:

Tipul liniei de productie	Pretul de achizitie (mil.EUR)	Durata de viata (perioade)	Capacitate nominala (unitati/ perioada)	Alte costuri fixe (mil.EUR/ perioada)	Indicele de mediu	Venit din valorificare (% din valoarea contabila neta)	Factor de rationalizare
A	20,00	10	14.000	0,3	100,0	20,0	1,00
B	25,00	10	18.000	2,0	105,0	25,0	1,00
C	30,00	15	22.000	2,5	110,0	30,0	1,00

Din fiecare tip pot fi achizitionate maximum noua linii de producite. Liniile noi achizitionate sunt imediat la dispozitia Productiei, chiar din perioada in care s-a facut comanda.

Referitor la posibilitatile de rationalizare a liniilor de productie vezi punctul 3.4.3.4.

3.4.3.2 Dezinvestitii

Liniile de productie pot fi dezinvestite (casate). O linie de productie casata nu mai este utilizabila inca de la inceputul perioadei respective.

Ea se va amortiza imediat cu o suma egala cu valoarea contabila neta, care se va inregistra in cheltuieli extraordinare. In urma operatiunii de dezinvestitie se obtine si un venit din valorificarea activelor. Acesta se calculeaza sub forma unui procent din valoarea contabila neta. Procentul variaza in functie de tipul liniei, dupa cum urmeaza:

Linie de productie	Tip A	Tip B	Tip C
Venit din valorificare (% din valoarea contabila neta)	20,0	25,0	30,0

Intr-o perioada pot fi dezinvestite maximum trei linii de productie de acelasi tip. Pentru a dezinvesti o anumita linie de productie trebuie sa completati in formularul de decizie numarul liniei respective.

Efectele unei dezinvestitii in

⇨ **Contul de profit si pierdere:**

Amortizare (valoare contabila neta) = Cheltuieli extraordinare

Venit (din valorificare) = Venituri extraordinare

⇨ **Raport financiar:**

Venit (din valorificare) = Incasari din dezinvestitii

3.4.3.3 Intretinere

Liniile de productie sunt supuse unei uzuri permanente. De aici rezulta o reducere a capacitatii, care poate fi evitata sau diminuata printr-o intretinere permanenta si o reparare la timp a partilor defecte. Acest lucru este valabil si pentru liniile de productie nou achizitionate.

Scanned with OKEN Scanner

Sunt disponibile urmatoarele valori, reprezentând, pentru toate liniile de productie, relatia existenta intre costurile de intretinere si factorul de intretinere, adica gradul de disponibilitate al liniei (pentru deciziile referitoare la intretinere pot fi folosite si valori aflate intre cele prezentate in tabel):

Costuri de intretinere pe perioada si linie de productie in mil.EUR			Gradul de disponibilitate in % din capacitatea nominala
Tip A	Tip B	Tip C	
0,1	0,1	0,1	50 %
0,5	0,4	0,4	70 %
0,7	0,6	0,6	80 %
1,0	0,9	0,8	95 %
2,5	2,2	2,0	97 %
3,0	2,7	2,4	99 %
4,0	3,6	3,2	100 %

Capacitate nominala * Grad disponibilitate = Capacitate disponibila I

Valoarea minima a costurilor de intretinere pe linie de productie este de **0,1 mil.Euro**. Aceasta valoare va fi utilizata automat in cazul in care nu se ia nici o decize referitoare la intretinere.

3.4.3.4 Rationalizare

Capacitatea disponibila a liniilor de productie poate fi marita in continuare prin masuri de rationalizare. Rationalizarea nu poate fi realizata decât **uniform pentru toate liniile de productie de acelasi tip.** Gradul de rationalizare atins se exprima printr-un factor de rationalizare care depinde de cheltuielile de rationalizare **cumulate** (in mil.EUR) efectuate pentru respectivele linii de productie, incepând din perioada 0. Liniile de productie nou achizitionate au factorul de rationalizare initial 1,00.
Cheltuielile de rationalizare efectuate intr-o perioada sunt considerate, la intreaga lor valoare, ca fiind **costuri** ale perioadei respective.

Capacitate disponibila I * Factor rationalizare = Capacitate disponibila II

3.4.3.5 Ore suplimentare alocate liniilor de productie

Capacitatea disponibila II astfel atinsa poate fi marita in continuare prin efectuarea de **ore suplimentare, dar numai pâna la maximum 10%** in plus. Orele suplimetare vor fi alocate automat de catre program in cazul in care cantitatea planificata a fi produsa este mai mare decât capacitatea disponibila. Daca sunt necesare ore suplimentare, atunci in perioada respectiva apar **costuri suplimentare** fixe necesare pentru supraveghere si operare, in valoare de **2,50 mil.Euro.**

Capacitate disponibila II * Factor ore suplimentare = Capacitate disponibila III

Scanned with OKEN Scanner

3.4.4 Investitii in tehnologie de protectie a mediului

Investind in tehnologii de protectie a mediului cum ar fi, de exemplu, **statii de epurare, filtre (investitii end-of-pipe)**, se poate reduce gradul total de poluare cauzata mediului inconjurator de catre firma dumneavoastra (indicele de mediu propriu al liniilor de productie nu poate fi imbunatatit decât prin inlocuirea liniilor). In cazul in care indicatorul care arata in ce masura firma dumneavoastra afecteaza negativ mediul inconjurator scade sub norma legala de **100,0 (indice)**, atunci pentru fiecare punct lipsa al acestui indice trebuie platita in perioada urmatoare o anumita taxa de mediu catre Autoritatea pentru Protectia Mediului. Pe baza valorii din perioada 0, in perioada 1 trebuie platite **1,50 mil.Euro:**

Indicele de mediu al liniilor de productie (situatia la sfârsitul per. 0)	Indice	91,50
Investitii cumulate in tehnologii de protectie a mediului (situatia la sfârsitul perioadei 0)	Mil.EUR	1,50
Nivelul atins de imbunatatire al indicelui de mediu (sit.sfârsit per.0)	Puncte	1,00
Indicatorul afectarii mediului de catre firma (situatie sfârsit per. 0)	Indice	92,50
Taxa de mediu, de platit autoritatilor in perioada urmatoare	**Mil.EUR**	**1,50**

Investitiile in protectia mediului se amortizeaza liniar intr-o perioada de 10 ani.

Indicatorul care arata modul in care firma dumneavoastra afecteaza mediul inconjurator are o influenta directa asupra urmatorilor factori:

- ⇨ Vânzari
- ⇨ Absenteismul personalului de la productie ??
- ⇨ Imaginea firmei
- ⇨ Cursul actiunii

3.4.5 Activitate suplimentara (rework)

La productie apar costuri pentru activitati suplimentare (rework). Acestea depind de:

- **Indicele tehnologic** ⇨ Tehnologia avansata conduce la mai multe activitati suplimentare, datorate complexitatii ridicate a echipamentelor.
- **Indicele analiza valoare** ⇨ Analiza valoare ridicata mareste costurile pentru activitati suplimentare.
- **Nivelul costurilor suplimentare de personal** ⇨ Costuri suplimentare de personal mai mari conduc la reducerea activitatilor suplimentare necesare (cauzate de rebuturi) datorita motivatiei sporite a personalului.

3.4.6 Materiale de productie

Pentru fiecare aparat Copy I produs apar costuri pentru materialele de productie in valoare de **50,00 Euro** (in perioada 0). Materialele de productie se achizitioneaza automat si sunt disponibile intotdeauna in cantitatea necesara.

Scanned with OKEN Scanner

3.5 Personal

3.5.1 Situatia personalului in perioada initiala

Situatia personalului firmei COPYFIX AG in perioada 0 se prezinta dupa cum urmeaza:

Centru de cost	Nr. personal existent in final	Salarii in perioada 0 in EUR, fara costuri suplimentare de personal
Achizitii	18	30.000
Administratie	202	28.000
Productie	868	30.000
Cercetare & Dezvoltare	34	44.000
Vânzari	100	40.000
Total	1.222	

Centrul de cost Administratie cuprinde urmatoarele domenii:

- ⇨ **Personal**
- ⇨ **Finante si Contabilitate**
- ⇨ **Administratie generala**

3.5.2 Posibilitati de modificare a numarului de personal existent

3.5.2.1 Angajari si diponibilizari

Pentru departamentul **Productie** puteti angaja si diponibiliza personal. Atât pentru **C & D** cât si pentru **Vânzari** dumneavoastra hotarâti numarul de personal existent in final. In functie de aceasta, angajarile si disponibilizarile se fac automat, luându-se in considerare si fluctuatia.

Fiecare angajare noua la un centru de cost genereaza costuri nerecurente (care apar o singura data) in valoare de **12.500 Euro**. Costurile de disponibilizare (nerecurente) se ridica la **10.000 Euro**. In cazul in care, la departamentele Productie, C&D si Vânzari este diponibilizat mai mult de 5% din personal, sindicatul sau reprezentantii angajatilor (conducatorul simulatorului) pot solicita elaborarea unui plan social. Mutarile de personal in cadrul departamentului C & D (de la produsul 1 la produsul 2 sau invers) si Vânzari (de ex. de la piata 1 la piata 2) nu reprezinta angajari sau disponibilizari. Numarul posibil de noi angajari la Productie poate fi limitat din cauza unor eventuale goluri temporare pe piata muncii.

Numarul de personal din departamentele functionale ale firmei este influentat si de demisiile venite din partea angajatilor = **fluctuatie**. Rata fluctuatiei depinde in cea mai mare masura de nivelul **costurilor suplimentare de personal**.

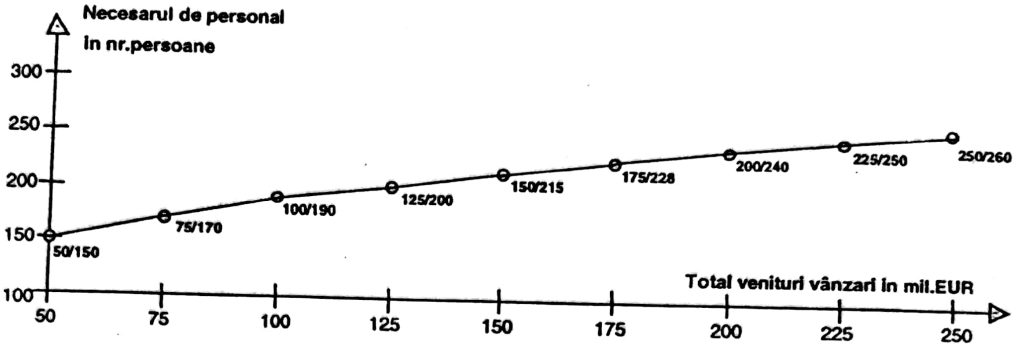
3.5.2.2 Ajustarea numarului de personal din Achizitii si Administratie

Numarul de angajati care lucreaza in domeniile **Achizitii si Administratie** depinde de veniturile din vânzari realizate de firma. In cazul fluctuatiilor in vânzarile firmei, numarul necesar de angajati este ajustat automat prin angajari si disponibilizari. Cu toate acestea, la

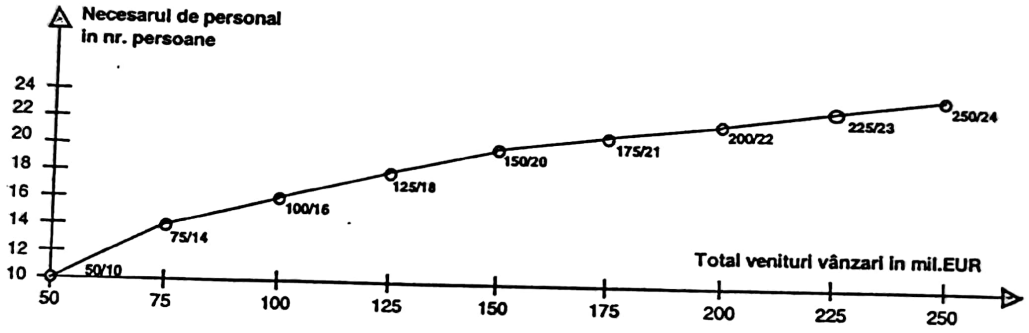
Scanned with OKEN Scanner

administratie ramâne intotdeauna o cota de cheltuieli de personal care nu depinde de evolutia vânzarilor. In perioada 0 aceasta se ridica la 2,50 mil.Euro.

Centrul de cost Administratie – Necesarul de personal in functie de vânzarile totale:



Centrul de cost Achizitii – Necesarul de personal in functie de vânzarile totale:



3.5.3 Costuri suplimentare de personal

Cea mai recenta valoare a costurilor suplimentare de personal a fost de 40% din fondul de salarii al centrelor de costuri. Normele legale in vigoare prevad o cota minima de 37%, reprezentând contributia angajatorului la asigurarile sociale, zile de concediu platite, etc.

Costurile suplimentare de personal pot fi majorate oricât, dar nu pot fi reduse intr-o perioada cu mai mult de 3 unitati fata de perioada precedenta.

Costurile suplimentare de personal au o influenta directa asupra **ratei fluctuatiei** si **absenteismului** angajatilor de la fiecare centru de costuri.

3.5.4 Pensia acordata de catre firma

Societatea COPYFIX SA a promis tuturor angajatilor care ies la pensie acordarea unei pensii suplimentare din partea firmei. De aceea, in fiecare perioada se constituie un **provizion pentru pensii** in valoare de 5% din suma salariilor.

Scanned with OKEN Scanner

3.5.5 Raportul de personal pentru fiecare centru de cost

In fiecare perioada veti primi urmatorul tabel, cu situatia numarului de personal existent, modificarile si costurile de personal pe fiecare centru de cost (ma jos situatia perioade 0):

Situatia personalului pe centre de cost							
Numar persoane		Achizitii	Admin.	Productie	C & D	Vanzari	Total
Personal existent initial		20	200	870	30	100	1.220
+ Angajari		0	10	50	5	9	74
- Disponibilizari		1	0	0	0	0	1
- Fluctuatie		1	8	52	1	9	71
= Personal existent final		18	202	868	34	100	1.222
Salarii (1)	mil.EUR	0,54	5,66	26,04	1,50	4,00	37,73
Angajari/Disp./Training	mil.EUR	0,01	0,12	1,13	0,06	0,11	1,43
Costuri suplim.pers.	mil.EUR	0,22	2,26	10,42	0,60	1,60	15,09
Provizion pensii	mil.EUR	0,03	0,28	1,30	0,07	0,20	1,89
Total costuri personal	MEUR	0,79	8,33	38,88	2,23	5,91	56,15
Costuri suplim. personal in % din suma salariilor: 40,0				Training personal productie mil.EUR: 0,5			

(1) fara costurile pentru ore suplimentare

3.5.6 Ore suplimentare ale personalului de la Productie

Productivitatea normala a unui angajat de la Productie este **50 de copiatoare** tip "Copy I" pe perioada. Orele suplimentare se aloca automat in cazul in care cantitatea planificata a fi produsa nu se poate realiza cu numarul disponibil de personal – sau cu capacitatea de productie disponibila. Numarul orelor suplimentare posibile este limitat. In momentul de fata limita este de **10%** (v. si pct. 3.4.3.5).

Daca se efectueaza ore suplimentare (fie din cauza angajatilor, fie a liniilor de productie) apar costuri suplimentare de **2,50 mil.Euro** pe perioada pentru supraveghere si operare (v. si pct. 3.4.3.5). In plus, pentru orele suplimentare prestate angajatii de la productie primesc un spor de **25% la salarii.** (Sporul pentru ore suplimentare nu apare in raportul de personal prezentat mai sus.)

3.5.7 Productivitate

3.5.7.1 Optimizarea proceselor

Cu ajutorul proiectelor de optimizare, procesele de productie pot fi organizate intr-un mod mai rational, ceea ce conduce la o crestere a productivitatii angajatilor. Pe de alta parte insa, astfel de proiecte conduc de asemenea la cresterea absenteismului.

In **perioada 0, indicele de optimizare a proceselor este 1,00.** Consilierii sunt de parere ca investind 2,0 mil.Euro se poate atinge un indice de aproximativ 1,05. Odata atinsa, valoarea acestui indice isi pierde din efect, in fiecare perioada 0,01 puncte ("uiti anumite lucruri"), nu poate ajunge insa sub 1,00.

3.5.7.2 Formare profesionala (Training)

Cheltuielile pentru scolarizarea si perfectionarea personalului de la productie imbunatatesc gradul de calificare a angajatilor, conducând prin aceasta la o crestere a productivitatii.

Scanned with OKEN Scanner

Cheltuielile pentru training maresc astfel **indicele de calificare a personalului (perioada 0 = 1,00)**. Si aceasta valoare scade cu 0,01 puncte in fiecare perioada datorita faptului ca angajatii "uita anumite lucruri", nu poate cobori insa sub 1,00. Masurile de training reduc absenteismul.

3.5.7.3 Indicele de productivitate I

Din indicii de optimizare a proceselor si calificare a personalului rezulta **indicele de productivitate I.**

Indice optimizare procese * **Indice calificare personal = Indice productivitate I**

3.5.7.4 Productivitate ca urmare a experientei

Pe masura ce numarul aparatelor produse creste, angajatii de la Productie câstiga mai multa experienta si prin aceasta productivitatea lor creste. Acest proces este denumit "graficul de invatare" sau "graficul experientei". De aici rezulta **indicele de productivitate II. In situatia de plecare valoarea lui este 1,00.** Acest indice nu isi pierde din valoare odata cu trecerea timpului.

3.5.7.5 Productivitatea reala

Ca urmare, productivitatea reala a unui angajat de la Productie:

Productivitatea normala (de ex. 50 Copy I / perioada) * indice productivitate I * Indice productivitate II

3.5.8 Absenteism

Absenteismul reduce numarul personalului care este utilizat efectiv la Productie. Este influentat de urmatorii factori:

Factor de influenta	Masuri pt. factorul de influenta	Efect asupra absenteismului
Costuri suplimentare de personal	⇗	↘
Proiecte de optimizare a proceselor	⇗	↗
Indice de mediu al liniilor de productie	⇗	↘
Masuri de formare profesionala (training)	⇗	↘
Crestere nr. personal (angajari)	⇗	↗
Reducere nr. personal (disponibilizari)	⇗	↘

3.5.9 Tabel cu situatia personalului de la Productie

Extras din raport, valori pentru perioada 0

Personal de productie: disponibilitate si productivitate				
Personal existent	(persoane)	868	Indice optimizare procese	1,00
- Absenteism	(persoane)	68	* Indice calificare personal	1,00
= Personal utilizabil	(persoane)	800	= Indice productivitate I	1,00

Scanned with OKEN Scanner

3.6 Finante si Contabilitate

3.6.1 Modul in care platesc clientii

- **80%** **din veniturile din vânzari conduc la incasari in perioada curenta,**
- **20%** **la incasari in perioada urmatoare.**

Acest lucru este valabil si pentru cumparatorii en-gros si pentru licitatii. Incasarile aferente perioadei urmatoare se regasesc in bilantul perioadei curente la pozitia de activ "Creante".

3.6.2 Investitii financiare

In orice perioada, conducerea firmei poate cumpara **hârtii de valoare** – daca dispune de un surplus de lichiditati. Rata dobânzii in perioada de plecare este de **5,0%.** Veniturile din dobânzi se inregistreaza in perioada curenta. Hârtiile de valoare propriu zise sunt vândute automat si rascumparate in perioada urmatoare.

3.6.3 Credite

3.6.3.1 Credit pe termen mediu

In functie de necesitati, in fiecare perioada se poate lua un credit pe termen mediu (durata = 1 perioada). Dobânda aferenta se plateste in perioada curenta iar creditul se restituie automat in perioada urmatoare. Rata dobânzii se stabileste in functie de valoarea capitalului propriu din perioada precedenta. Urmatoarele dobânzi au fost valabile in perioada 0:

• **pâna la valoarea capitalului propriu**	**12,0%**
• **pâna la dublul valorii capitalului propriu**	**14,0%**
• **peste dublul valorii capitalului prorpiu**	**16,0%**

La inceputul perioadei 0 capitalul propriu era de 25,00 mil.Euro, creditul pe termen mediu solicitat in perioada 0 se ridica la 25,00 mil.Euro. Dobânda pentru perioada 0 este deci:
25,00 mil.Euro credit cu 12,0% ⇨ 3,00 mil.Euro dobânda.

3.6.3.2 Credit pe termen lung

Aveti posibilitatea oricând sa apelati la credite pe termen lung, cu o durata de 10 ani, in locul celor pe termen mediu. **Avantajul obtinut in acest caz, si anume dobânda scazuta, este contrabalansat de dezavantajul rezultat din imposibilitatea returnarii creditului inainte de scadenta.** Dobânda pentru acest tip de credit este de **10,0%** in perioada de plecare, dar in cursul jocului se poate modifica in functie de evolutia generala a ratei dobânzilor. Returnarea creditului se face de-abia la sfârsitul termenului de derulare.

3.6.3.3 Credit de descoperire a contului (overdraft)

Daca intr-o perioada lichiditatile disponibile nu sunt suficiente pentru acoperirea tuturor obligatiilor de plata, firma primeste automat un credit de descoperire a contului pentru evitarea insolvabilitatii. **Lichiditatile** trebuie sa fie de cel putin **0,1 mil.Euro.** Se va acorda deci un credit de cont curent, atât cât este necesar pentru ca soldul lichiditatilor sa ajunga la 0,1 mil.Euro. Rata dobânzii pentru acest credit s-a ridicat in perioada 0 la **16,0%.** Dobânzile se platesc in perioada curenta. Creditul propriu zis se restituie automat in perioada urmatoare.

Scanned with OKEN Scanner

3.6.4 Impozitare

Cota de impozit pe care trebuie sa o plateasca societatea este de **45%** din

	Rezultatul activitatii curente
±	**rezultat extraordinar.**

Eventualele pierderi se reporteaza si se scad din profitul brut pâna când se obtine un rezultat pozitiv, care atunci trebuie impozitat. Plata impozitului se efectueaza in perioada curenta.

3.6.5 Plata dividendelor

Conform statutului, societatea COPYFIX SA trebuie sa distribuie cel putin **30%** din profitul net sub forma de dividende, platibile in perioada urmatoare. In orice caz, plata unor dividende mai mari influenteaza pozitiv **cursul la bursa al actiunii** firmei.

3.6.6 Cursul actiunii si valoarea firmei

In fiecare perioada se determina cursul actiunii, care sta la baza valorii firmei COPYFIX SA. Urmatorii factori influenteaza cursul actiunii:

Factor de influenta	Daca valoarea factorului de influenta creste ...	... atunci influenta asupra cursului actiunii este
Capitalul propriu al perioadei	⇗	↗
Profitul net al perioadei	⇗	↗
Dividendele distribuite pt. perioada resp.	⇗	↗
Dividendele distribuite cumulat	⇗	↗
Rentabilitatea vânzarilor perioadei	⇗	↗
Cheltuieli cumulate pentru marketing-mix	⇗	↗
Imaginea firmei	⇗	↗
Indicele de mediu al liniilor de productie	⇗	↗
Vânzarile comparativ cu concurenta	⇗	↗
Calitatea planificarii	⇗	↗
Gradul de indatorare	⇗	↘

3.6.7 Shareholder Earnings [ə:ninz] = astig.

Actionarii privesc actiunile pe care le detin la firma COPYFIX SA din perspectiva contributiei pe care aceste actiuni si-au adus-o la cresterea averii lor personale, din momentul achizitionarii lor. Aceasta crestere include pe de o parte dividendele platite de-a lungul tuturor perioadelor, pe de alta parte cresterea cursului actiunilor. Aceste doua elemente impreuna sunt reprezentate sub denumirea de **shareholder earnings** in cadrul indicatorilor care descriu firma. (In situatia de plecare nu exista valoril disponibile pentru indicatorului shareholder earnings.)

Scanned with OKEN Scanner

3.6.8 Rapoarte de afaceri la nivel de bransa

Ca o parte a serviciului de elaborare de rapoarte, in fiecare perioada primiti gratuit un raport continând cele mai importante date din contul de profit si pierdere precum si bilantul firmelor concurente.

3.6.9 Contabilitate

Societatea COPYFIX SA dispune de un sistem de contabilitate modern. La elaborarea sa s-a avut in vedere asigurarea posibilitatii realizarii de comparatii in cadrul aceleeasi ramuri economice. Analizele interne elaborate in cadrul departamentului de contabilitate si anume analiza costurilor pe categorii, pe centre si pe purtatori de costuri, constituie o baza importanta pentru planificarea si urmarirea costurilor. Situatiile intocmite de departamentul financiar contabil respecta prevederile legale si prezinta situatia financiara a societatii. Este in curs de elaborare analiza bazata pe contributia de acoperire a costurilor.

Pentru analiza rapoartelor centrelor de cost prezinta interes urmatoarele informatii:

Amortizarea terenurilor si a cladirilor:
Valoarea amortizarii pe perioada a terenurilor si cladirilor este de **0,25 mil.Euro**. Aceasta valoare este distribuita centrelor de cost dupa cum urmeaza:

Achizitii	Productie	C & D	Vânzari	Administratie
5%	70%	5%	5%	15%

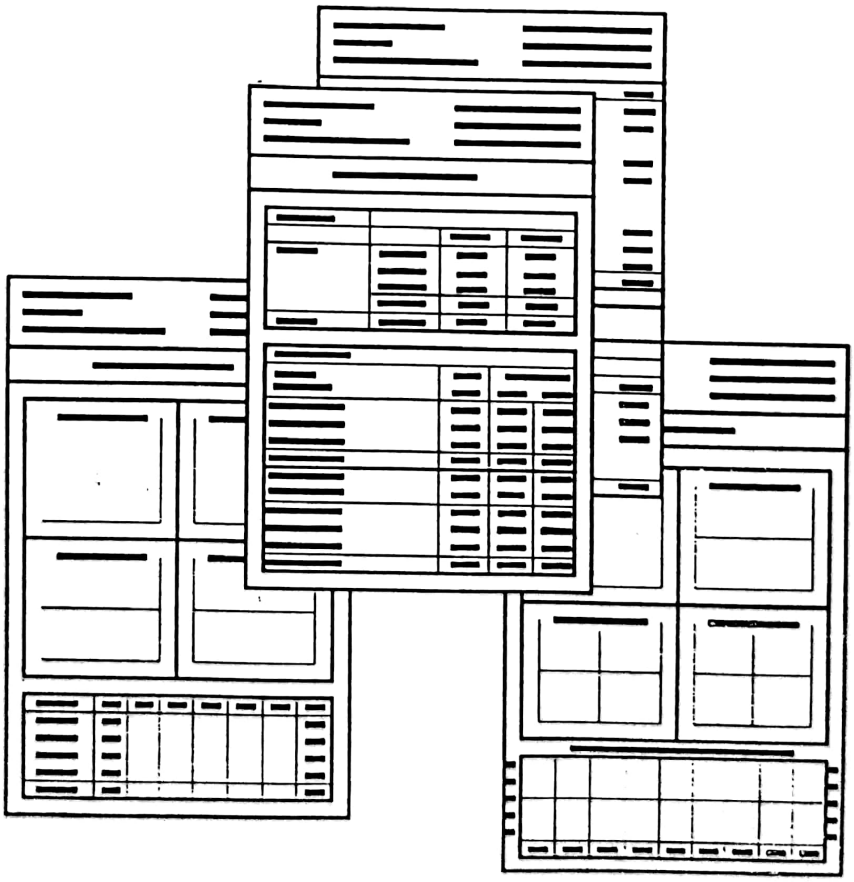
Intretinere la Administratie:
Si aparatele de la Administratie (copiatoare, computere etc.) trebuie mentinute in functiune prin masuri de intretinere. Pentru aceasta exista contracte de service care presupun **costuri de 1,00 mil.Euro pe perioada.**

Costuri administrative:
Din salariile personalului de la Administratie, centrului de cost Administratie i se aloca o suma fixa de **2,50 mil.Euro**, care nu depinde de volumul vânzarilor **(costuri indirecte)**, v. si punctul 3.5.2.2. Restul salariilor personalului de la Administratie sunt alocate direct produsului fiind **costuri directe.**

Scanned with OKEN Scanner

TOPSIM
Management General II

Situatia rezultatelor societatii
COPYFIX SA
Sfârsitul perioadei 0



Scanned with OKEN Scanner

4. **Rezultatele societatii COPYFIX SA la sfârsitul perioadei 0**

Consiliul de conducere care s-a retras a lasat documente referitoare la deciziile sale si de asemenea urmatoarele rapoarte asupra modului in care a decurs perioada 0:

Rezultatele pe piata si valorile stocurilor Pagina 32

Echipamente de productie, protectia mediului Pagina 33

Personal, Dezvoltare produs Pagina 34

Analiza costurilor pe categorii si centre de cost Pagina 35

Analiza costurilor pe purtatori de costuri Pagina 36

Contul de profit si pierdere si cash flow Pagina 37

Raportul financiar si bilantul Pagina 38

Rezultatele generale ale societatii Pagina 39

Abaterile intre rezultatele planificate si realizate Pagina 41

Studiul de piata I Pagina 42

Rapoartele de activitate la nivel de bransa Pagina 43

Profit / pierdere si bilant conform US-GAAP Pagina 44

Raport financiar si cash flow (US-GAAP) Pagina 45

Scanned with OKEN Scanner

4.1 Decizii

Vânzari	Produs 1 Piata 1
Pret (pe bucata)	3.000,00 EUR
Reclama (mil.EUR)	6,00
Vânzari (Nr. pers.)	100
Corporate Identity (milEUR)	2,00
Studiu de piata	Da: ☒

Dezvoltarea produsului	Tehno-logie Nr.pers.	Ecologie (mil.EUR)	Analiza valoare (mil.EUR)
Produs 1 - vechi	34	2,50	1,00

Achizitii		Produs 1
	Materiale/componente (unitati)	30.000

Productie				
	Cantitate productie (bucati)		Produs 1 40.000	
	Linii de productie	Tip A	Tip B	Tip C
	Investitii (Câte linii noi)	---	---	---
	Dezinvestitii (Numarul de ordine al liniei)	--- --- ---	--- --- ---	--- --- ---
	Intretinere (mil.EUR/linie)	1,5	---	---
	Rationalizare (mil.EUR/linie)	0,0	---	---
	Optimizare procese (mil.EUR)	0,0	Training (mil.EUR) 0,5	
	Investitii in tehnologii de protectie mediu (mil.EUR)	1,5	Costuri suplimentare de personal (%) 40,0	
	Personal de productie Angajari / Disponibilizari(-)	50		

Finantare (mil.EUR)		
	Credit pe termen mediu	25,0
	Credit pe termen lung	0,0
	Cumparare hârtii de valoare	0,0
	Dividende (% din profitul net)	50

Planificare (mil.EUR)				
	Venituri din vânzari	Produs 1: Piata 1 130,0		
	Rentabilitate capital (%)	20,0	Cash flow	14,0

Observatie referitoare la planificare: Veniturile planificate din vânzarile produsului 1 – piata 1 nu contin vânzarile catre cumparatorii en-gros si / sau licitatii.

Scanned with OKEN Scanner

4.2 Rapoarte

4.2.1 Rezultatele pe piata si valorile stocurilor

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg — Copyright (c) 2000 by UNICON

SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II

Societatea 1 — Perioada: 0
Demo — Data 1. 8.2000

Nr. 1 REZULTATELE PE PIATA SI VALORILE STOCURILOR

REZULTATELE PE PIATA

		SOCIETATEA 1	BRANSA
PIATA 1	Pret (EUR/buc.)	3000	3000
	Vânzari (bucati)	43000	215000
	Venituri (mil.EUR)	129,00	645,00
	Cota de piata (%)	20,00	100,00
TOTAL	Vânzari (bucati)	43000	215000
	Venituri (mil.EUR)	129,00	645,00

STOC

MATERIALE / COMPONENTE	Cantitate (unitati)	Valori stoc	
		(EUR/unit.)	(mil.EUR)
Stoc initial	20000	525	10,50
+ Intrari de la furnizor	30000	550	16,50
- Iesiri catre Productie	40000	540	21,60
= Stoc final	10000	540	5,40

STOC

PRODUSE FINITE	Cantitate (bucati)	Cost fabr. (EUR/buc.)	Valori stoc (mil.EUR)
Stoc initial	7000	1880	13,16
+ Intrari de la Productie	40000	2033	81,30
- Iesiri catre Vânzari	43000	2010	86,42
= Stoc final	4000	2010	8,04

Observatie: Valorile stocurilor in Euro/bucata se bazeaza pe valorile medii, v. punctul 3.1.9.

Scanned with OKEN Scanner

4.2.2 Echipamente de productie, protectia mediului

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
Copyright (c) 2000 by UNICON
SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management Generaal II
Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 1.2000

Nr. 2 ECHIPAMENTE DE PRODUCTIE, MEDIU

DATELE PRINCIPALE ALE LINIILOR DE PRODCUTIE

Linii de prodcutie	Perioada achizitie	Valoare achizitie (mil.EUR)	Durata ramasa (perioade)	Amortizare (mil.EUR/ perioada)	Valoare cont.nota (mil.EUR)	Alte costuri fixe (mil.EUR)
Tip A Linie Nr. 1	-8	12,50	1	1,25	1,25	1,50
Tip A Linie Nr. 2	-7	15,00	2	1,50	3,00	1,00
Tip A Linie Nr. 3	-6	20,00	3	2,00	6,00	0,50
Tip A Linie Nr. 4	-5	20,00	4	2,00	8,00	0,25
Total		67,50		6,75	18,25	3,25

CAPACITATILE LINIILOR DE PRODUCTIE

Linii de productie	Cap.nomin. (Unitati)	Intretinere mil.EUR	Intretinere Factor	Rationalizare milEURcum.	Rationalizare Factor	Cap.dispon. (Unitatti)	Indice de mediu
Tip A Linie Nr. 1	8000	1,5	0,96	0,0	1,00	7653	83,0
Tip A Linie Nr. 2	9000	1,5	0,96	0,0	1,00	8610	90,0
Tip A Linie Nr. 3	11500	1,5	0,96	0,0	1,00	11002	95,0
Tip A Linie Nr. 4	13500	1,5	0,96	0,0	1,00	12915	98,0
Total	42000	6,0		0,0		40180	ø 91,5

PERSONAL DE PRODUCTIE: DISPONIBILITATE SI PRODUCTIVITATE

Personal existent	(Persoane)	868	Indice optimizare procese	1,00
- Absenteism	(Persoane)	68	* Indice calificare personal	1,00
= Personal utilizabil	(Persoane)	800	= Indice de productivitate I	1,00

EXPERIENTA SI PRODUCTIVITATE

Produs 1	Prod.cum.pana per.prec	0	Indice productivitate II(per.)	1,00

INCARCAREA (GRADUL DE UTILIZARE AL) PRODUCTIEI

	Productie (bucati)	Cap. productie Factor	Cap. productie Necesar	Personal prod. Factor	Personal prod. Necesar	Alocare in % Cap.nec.	Alocare in % Pers.nec.
Produs 1	40000	1,0	40000	50	800	99,6	100,0
Incarcare (%)			99,6		100,0		

PROTECTIA MEDIULUI

Indicele de mediu al liniilor de productie	(Indice)	91,50
Investitii cumulate in tehnologii de prot.mediului	(mil.EUR)	1,50
Imbunatatirea indicelui de mediu	(Puncte)	1,00
Indicatorul afectarii mediului de catre firma	(Indice)	92,50
Taxa de mediu,de platit autoritatilor par.urmatoare	(mil.EUR)	1,50

Observatii: Liniile de productie amortizate sunt in continuare disponibile pentru productie.
Factorul de intretinere este rotunjit in plus (intern: 0,956666)

Scanned with OKEN Scanner

4.2.3 Personal, dezvoltare produs

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg

SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II

Copyright (c) 2000 by UNICON

Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 3 PERSONAL, DEZVVOLTARE PRODUS

SITUATIA PERSONALULUI PE CENTRE DE COST

Numar persoane	Achizitii	Administr.	Productie	C & D	Vânzari	Total
Personal existent initial	20	200	870	30	100	1220
+ Angajari	0	10	50	5	9	74
- Disponibilizari	1	0	0	0	0	1
- Fluctuatie	1	8	52	1	9	71
= Personal existent final	18	202	868	34	100	1222
Salarii (1) mil.EUR	0,54	5,66	26,04	1,50	4,00	37,73
Ang./Disp./Train. mil.EUR	0,01	0,12	1,13	0,06	0,11	1,43
Costuri supl.pers. mil.EUR	0,22	2,26	10,42	0,60	1,60	15,09
Provizion pensii mil.EUR	0,03	0,28	1,30	0,07	0,20	1,89
Total costuri pers.mil.EUR	0,79	8,33	38,88	2,23	5,91	56,15

Costuri suplim.personal in % din salarii: 40,0
Training personal productie mil.EUR: 0,5

(1) fara costurile pentru ore suplimentare

DEZVOLTARE PRODUS

	TEHNOLOGIE			ECOLOGIE			ANALIZA VALOARE		
PRODUSE	(mil.EUR) Per.	Cumulat	Indice	(mil.EUR) Per.	Cumulat	Indice	(mil.EUR) Per.	Cumulat	Indice
Produs 1 vechi	1,5	8,2	100,0	2,5	5,0	100,0	1,0	1,0	100,0

Observatie: Valoarea de 1,5 mil.Euro pentru dezvoltare produs din coloana "Tehnologie" corespunde pozitiei "Salarii" aferente centrului de costuri C & D de 1,5 mil.Euro.

Scanned with OKEN Scanner

4.2.4 Analiza costurilor pe categorii si centre de cost

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
Copyright (c) 2000 by UNICON
SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II
Societatea 1 Demo
Perioada: 0
Data 1. 8.2000

Nr. 4 CATEGORII DE COSTURI, CENTRE DE COST

ANALIZA PE CATEGORII DE COSTURI (MIL.EUR)

CATEGORII DE COSTURI	Total	Costuri indirecte	Costuri directe
COSTURI De MATERIAL			
Materiale/componente	21,60		21,60
Materiale de productie	2,00		2,00
COSTURI DE PERSONAL			
Salarii (1)	37,73	10,58	27,16
Ang./Disp./Training	1,43	1,43	
Costuri suplim.pers.	15,09	4,23	10,86
Provizioane pensii	1,89	0,53	1,36
AMORTIZARI			
Cladire	0,25	0,25	
Linii de productie	6,75	6,75	
Tehnologie mediu	0,15	0,15	
ALTE COSTURI			
Alte costuri fixe	3,25	3,25	
Intretinere/Rational.	7,00	7,00	
Optimizare procese	0,00	0,00	
Taxa de mediu	0,00	0,00	
Activ.suplim/Rebuturi	1,19	0,00	1,19
Reclama/Stud.piata/CI	8,10	2,10	6,00
Alte costuri C & D	3,50	0,00	3,50
Costuri de transport	1,08	0,00	1,08
TOTAL COSTURI	111,91	37,17	74,74

(1) inclusiv costurile pentru orele suplimentare

ANALIZA PE CENTRE DE COST (MIL.EUR)

CATEGORII DE COSTURI	Total	CENTRE DE COST				
		Achzitii	Product.	C & D	Vânzari	Admin.
COSTURI DE PERSONAL						
Salarii	10,58	0,54	2,04	1,50	4,00	2,50
Ang./Disp./Training	1,43	0,01	1,13	0,06	0,11	0,12
Costuri suplim. pers.	4,23	0,22	0,82	0,60	1,60	1,00
Provizioane pensii	0,53	0,03	0,10	0,07	0,20	0,13
AMORTIZARI						
Cladire	0,25	0,01	0,18	0,01	0,01	0,04
Linii de productie	6,75		6,75			
Tehnologie mediu	0,15		0,15			
ALTE COSTURI						
Alte costuri fixe	3,25	0,00	3,25	0,00	0,00	0,00
Intretinere/Rational.	7,00		6,00			1,00
Optimizare procese	0,00		0,00			
Taxa de mediu	0,00		0,00			
Costuri de depozitare	0,90	0,50			0,40	
Reclama/Stud.piata/C&D	0,00			0,00		
TOTAL COSTURI	37,17	1,31	20,41	2,24	8,42	4,79

Obs.: Analiza pe categorii de costuri contine toate costurile aparute in cadrul societatii. Costurile indirecte de 37,17 mil.Euro sunt costurile centrelor de cost. Costurile directe sunt acele costuri care pot fi repartizate direct si nemijlocit produsului Copy I.

Exemplu: Personalul de productie utilizat efectiv apare in analiza pe categorii de costuri la pozitia "Salarii", reprezentând costuri directe, alaturi de costurile directe de la administratie.
"Salariile" pentru personalul de productie care absenteaza apar la centrul de cost Productie (costuri indirecte).

Scanned with OKEN Scanner

4.2.5 Analiza costurilor pe purtatori de costuri

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
Copyright (c) 2000 by UNICON
SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II
Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 5 PURTATORI DE COSTURI

ANALIZA PE PURTATORI DE COSTURI (COSTURI in MIL.EUR)	
Materiale/Componente	21,60
+ Materiale de productie	2,00
= Costuri directe de material	23,60
+ Costuri indirecte material (centru cost Achizitii)	1,31
= Costuri de material	24,91
Costuri directe de productie (1)	35,99
+ Costuri indirecte productie (centru cost Productie)	20,41
= Costuri de productie	56,40
= COSTURI FABRICATIE	81,30
+ C & D — Costuri directe (ecologie+analiza val.)	3,50
+ — Costuri indirecte (centru cost C & D)	2,24
+ Vânzari — Costuri directe (reclama+transport)	7,08
+ — Costuri indirecte (centru cost Vânzari)	8,42
+ Adminsitratie — Costuri directe (2)	4,58
+ — Costuri indirecte (centru cost Admin.)	4,79
= COSTUL TOTAL AL PRODUSULUI	111,91

ANALIZA PE PURTATORI DE COSTURI (COSTURI in EUR/bucata)	
Materiale/Componente	540
+ Materiale de productie	50
= Costuri directe de material	590
+ Costuri indirecte material (centru costuri Achizitii)	33
= Costuri de material	623
Costuri directe de productie (1)	900
+ Costuri indirecte productie (centru costuri Productie)	510
= Costuri de productie	1410
= COSTURI FABRICATIE	2033
+ C & D — Costuri directe (ecologie+analiza val.)	88
+ — Costuri indirecte (centru cost C & D)	56
+ Vânzari — Costuri directe (reclama+transport)	177
+ — Costuri indirecte (centru cost Vânzari)	211
+ Administratie — Costuri directe (2)	114
+ — Costuri indirecte (centru cost Admin.)	120
= COSTUL TOTAL AL PRODUSULUI	2798

(1) salarii + costuri suplim.pers. + provizioane pensii + activ. suplim./rebuturi
(2) salarii admin. - costuri fixe admin. + costuri suplim.pers. + provizioane pensii

Obs.: Analiza costurilor pe purtatori de costuri stabileste pas cu pas costurile generate de produsul Copy I.
Produsele finite Copy I intra in stocul de produse finite la costul de fabricatie.
Costul total al produsului arata toate costurile care apar pentru purtatorul de costuri Copy I.
Costuri directe: Costuri repartizate direct produsului.
Costuri indirecte: Costuri repartizate mai intâi unui centru de cost, v. raportul anterior.
Costurile in Euro/bucata se refera la aparatele produse in perioada respectiva (perioada 0: 40.000 bucati).

Scanned with OKEN Scanner

4.2.6 Contul de profit si pierdere, cash flow

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
Copyright (c) 2000 by UNICON

SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II
Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 7 CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE SI CASH FLOW

CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE

Contab. costurilor totale	mil.EUR	Contab.costurilor vânzarilor	mil.EUR
VENITURI DIN VANZARI	129,00	VENITURI DIN VANZARI	129,00
± Cresterea/Reducerea stocului de produse finite	-5,12		
- Cheltuieli cu materialul	23,60	- Costul de fabricatie al produselor vândute	86,42
- Cheltuieli cu personalul	37,73		
- Salarii	1,43		
- Costuri ang./disponib.	1,89	- Costuri vânzari	15,50
- Provizioane pensii	15,09		
- Alte costuri personal	7,15	- C & D	5,74
- Amortizari	25,01		
- Alte cheltuieli		- Costuri administratie	9,36
= REZULTAT EXPLOATARE	11,97	= REZULTAT EXPLOATARE	11,97
+ Venituri din hârtii de valoare			0,00
- Dobânzi si cheltuieli similare			3,00
= REZULTAT DIN ACTIVITATEA CURENTA			8,97
Venituri extraordinare			0,00
- Cheltuieli extraordinare			0,00
= REZULTAT EXTRAORDINAR			0,00
- Impozit pe profit			4,04
= Profit net / pierdere			4,93

REPARTIZAREA PROFITULUI	mil.EUR
Profit net / pierdere	4,93
± Profit / pierdere reportata din anul precedent	0,00
- Repartizare la rezervele din profit	2,47
= Profit contabil (dividende) / Pierdere contabila	2,47
- Suma de distribuit (dividende)	2,47
= Profit / Pierdere de reportat	0,00

CASH FLOW	mil.EUR
Profit net	4,93
+ Amortizari (incl. dezinvestitii)	7,15
+ Provizioane pentru pensii	1,89
= Cash flow net	13,97

Observatie:

Cresterea/Reducerea stocului de produse finite:

= Stoc final **8,04** mil.Euro – Stoc initial **13,16** mil.Euro
= Variatie stoc **–5,12** mil.Euro

Cu alte cuvinte, valoarea stocului de produse finite s-a micsorat cu 5,12 mil.Euro in decursul perioadei.

Cheltuieli material = Material pentru productia produsului Copy I
= Material (material/componente) + Material de productie
= Costuri directe de material

Alte cheltuieli = Totalul costurilor care apar la pozitia "Alte costuri" in analiza pe categorii de costuri.

Cash Flow-ul unei perioade, definit ca profit net + amortizari + provizioane, ofera indicii asupra asa numitei "finantari interne" a societatii, adica potentialul ei de a finanta investitii noi fara a apela la capital suplimentar.

Scanned with OKEN Scanner

4.2.7 Raport financiar si bilant

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II

Copyright (c) 2000 by UNICON

Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 8 RAPORT FINANCIAR SI BILANT

RAPORT FINANCIAR in mil.EUR	PERIOADA CURENTA	PLANIFICAREA PENTRU PERIOADA URMATOARE
SOLDUL INITIAL AL LICHIDITATILOR	0,84	
INCASARI		
Incasari din vânzarile perioadei curente	103,20	
+ Incasari din vânzarile perioada anterioara	17,50	
+ Vânzare hârtii de valoare	0,00	
+ Venituri din dobânzi	0,00	
+ Venituri extraordinare / majorare capital	0,00	
+ Dezinvestitii	0,00	
+ Credite pe termen mediu si lung	25,00	
+ Credit descoperire cont	0,00	
= TOTAL INCASARI	145,70	
PLATI		
Achizitii: materiale/comp.+ mat.fabricatie	18,50	
+ Productie externa	0,00	
+ Cheltuieli cu personalul (- prov. pensii)	54,26	
+ Alte cheltuieli	25,01	
+ Achitare credit termen mediu / descoperire	40,00	
+ Cheltuieli cu dobânzile	3,00	
+ Cumparare linii de productie	0,00	
+ Cumparare hârtii de valoare	0,00	
+ Cumparare tehnologii de protectia mediului	1,50	
+ Impozite	4,04	
+ Plata dividende (perioada antarioara)	0,00	
+ Cheltuieli extraordinare	0,00	
= TOTAL PLATI	146,31	
SOLD FINAL AL LICHIDITATILOR	0,23	

BILANT in mil.EUR

ACTIV	Perioada	Per.ant.	PASIV	Perioada	Per.ant.
MIJLOACE FIXE	27,35	33,00	CAPITAL PROPRIU	29,93	25,00
Terenuri si cladiri	7,75	8,00	Capital subscris	15,00	15,00
Masini,utilaje,echipamente	19,60	25,00	Rezerve de capital	2,50	2,50
			Rezerve din profit	7,50	6,50
			Profit / pierdere reportata	0,00	0,00
			Profit / pierdere an curent	4,93	1,00
MIJLOACE CIRCULANTE	39,47	42,00	PROVIZIOANE PENTRU PENSII	11,89	10,00
Stocuri					
Materiale	5,40	10,50	DATORII		
Produse finite	8,04	13,16	Datorii catre instit.creditare	25,00	40,00
Creante	25,80	17,50	Durata ramasa peste 5 ani	0,00	0,00
Hârti valoare	0,00	0,00	Durata ramasa sub 1 an	25,00	40,00
Lichiditati	0,23	0,84	Credit descoperire cont	0,00	0,00
SUMA BILANT	66,82	75,00	SUMA BILANT	66,82	75,00

Observatii referitoare la raportul financiar:

Incasari din vânzarile per. curente : Venituri din vânzari * platile incasate (%) in perioada curenta

Incasari din vânzarile per. anterioare : Valoarea pozitiei "Creante " corespunzatoare perioadei anterioare

Alte cheltuieli : corespunde pozitiei "Alte cheltuieli" din contul de profit si pierdere

Calculul creditului necesar pentru o perioada:

Sold initial al lichiditatilor + Totalul tuturor incasarilor - Totalul tuturor platilor – Soldul minim al lichiditatilor

Scanned with OKEN Scanner

4.2.8 Rezultatele generale ale societatii

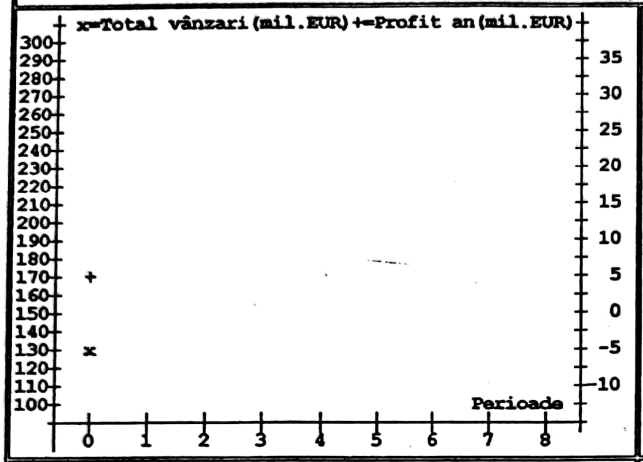
UNICON GmbH - D-88709 Meersburg | Copyright (c) 2000 by UNICON

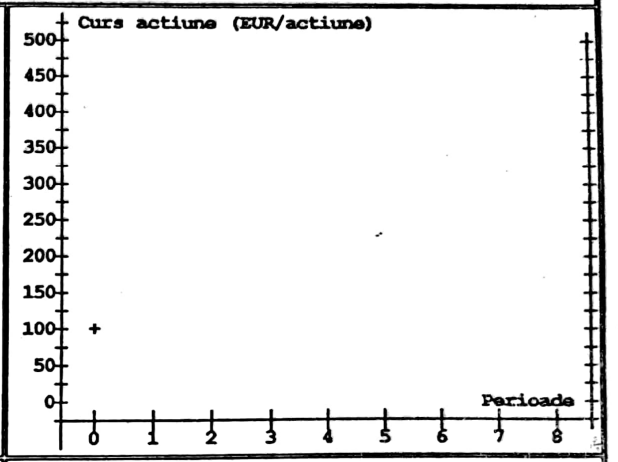
SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II

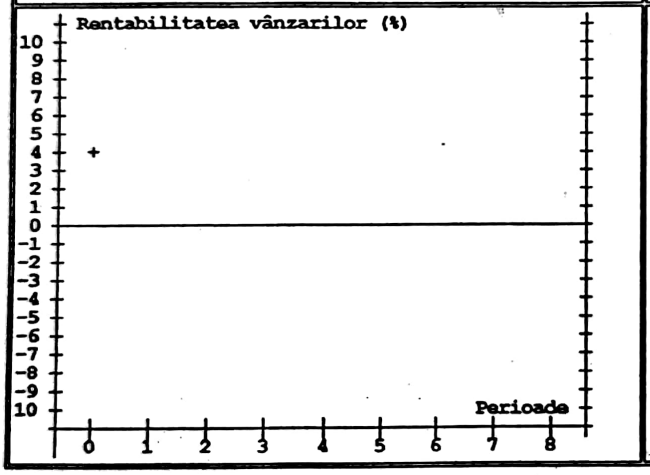
Soicetatea 1 Perioada: 0
Demo Data

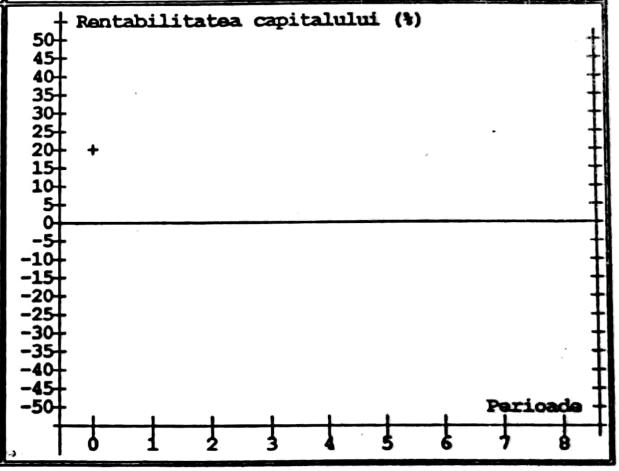
Nr. 9 REZULTATELE GENERALE ALE SOCIETATII

REZULTATELE GENERALE ALE SOCIETATII









INDICATORI	Per.0	Per.	Per.	Per.	Per.	Per.	Per.	Per.	Per.	ø
Total vânzari mil.EUR	129,0									129,0
Rez. exploatare mil.EUR	12,0									12,0
Profit anual mil.EUR	4,9									4,9
Capital propriu mil.EUR	29,9									29,9
Rentabilitate vânzari %	3,8									3,8
Rentabilitate capital %	19,7									19,7
Dividende platite milEUR	0,0									0,0
Dividende cumulat milEUR	0,0									
Calitate plan Indice	2,9									2,9
Curs actiune EUR/actiune	100,0									100,0
Valoare firma mil.EUR	50,0									50,0
Imaginea firmei Indice	100,0									100,0
Sharehold.Earnings milEUR	0,0									
Sharehold.Ear.%fata de P0	0,0									

Scanned with OKEN Scanner

Obs.		
	Calitate plan	Valoarea din raportul "Abateri intre rezultatele planificate si realizate", v.pag.urmatoare
	Valoarea firmei	Curs actiune (Euro/actiune) * 500.000 actiuni
	Rentabilitatea vânzarilor	Profit net (dupa impozitare) / Venituri din vânzari
	Rentabilitate capital	Profit net (dupa impozitare) al perioadei actuale / Capital propriu la sfârsitul perioadei anterioare

Scanned with OKEN Scanner

4.2.9 Abaterile intre rezultatele planificate si celè realizate

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
Copyright (c) 2000 by UNICON

SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management Gebaral II
Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 10 ABATERI INTRE VALORILE PLANIFICATE SI REALIZATE

VALORI PLANIFICATE	PERIOADE 0									ø
VANZARI (mil.EUR) Plan	130,0									130,0
PRODUS 1 Realizat	129,0									129,0
PIATA 1 Abatere abs.	-1,0									-1,0
Abatere in %	-0,8									-0,8
CALITATE PLANIFICARE	1,0									1,0
RENTABILITATE Planificat	20,0									20,0
CAPITAL (%) Realizat	19,7									19,7
Abatere abs.	-0,3									-0,3
Abatere in %	-1,3									-1,3
CALITATE PLANIFICARE	1,0									1,0
CASH-FLOW Planificat	14,0									14,0
(mil.EUR) Realizat	14,0									14,0
Abatere abs.	-0,0									-0,0
Abatere in %	-0,2									-0,2
CALITATE PLANIFICARE	1,0									1,0
Profit anual (mil.EUR)	4,9									4,9
Profit cumulat (mil.EUR)	4,9									4,9
Calitate plan perioada	2,9									2,9
Calitate plan cumulat	2,9									2,9
Val.câstigata per (milEUR)	6,4									6,4
Val.câstigata cum (milEUR)	6,4									6,4

Calitate planificare : Calitatea planificarii rezulta, in functie de marimea planificata, din abaterea absoluta intre valorile planificate si valorile efectiv realizate.

Domeniul valorilor pentru indicele calitatii planificarii:
Val. cea mai buna = **+1,0 la o abatere absoluta de aprox. 0,0.**
Val. cea mai slaba = **-1,0 la o abatere absoluta mare.**

Calitatea planficarii perioadei : Suma indicilor individuali ai calitatii planificarii pentru perioada curenta

Calitatea planificarii cumulat : Calitatea planificarii cumulata a perioadei anterioare
+ Calitatea planificarii perioadei curente

Valoarea câstigata a perioadei (mil.Euro) : Valoarea câstigata a perioadei se compune din:

Profitul perioadei (mil.Euro)
+ (Calitate planificare perioada * Valoarea unui punct planificare in mil.Euro)

Valoarea unui punct de planificare (calitatea planificarii) se stabileste de catre conducatorul jocului.

Valoare câstigata cumulata (mil.Euro) : Valoarea câstigata cumulata a perioadelor anterioare
+ Valoarea câstigata a perioadei curente

Scanned with OKEN Scanner

4.2.10 Studiul de piata I

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II

Copyright (c) 2000 by UNICON

Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 11 STUDIUL DE PIATA I

STUDIU PIATA I	SOCIE-TATEA	PRET EUR	RECLAMA mil.EUR	RECLAMA %	VANZARI Bucati	VANZARI %	VENITURI VANZ. mil.EUR	VENITURI VANZ. %	INDICI PRODUS Tehn.	INDICI PRODUS Ecolog.
PRODUS 1 PIATA 1	1	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	2	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	3	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	4	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	5	3000	6,00	20,0	43000	20,0	129,0	20,0	100,0	100,0
	ø/Tot.	3000	30,00	100,0	215000	100,0	645,0	100,0	100,0	100,0

ALTE DATE	SOCIE-TATEA	PERS. PROD.	PROD.1 V/R/N	LINII PRODUCTIE Tip A	Tip B	Tip C	CHELT. C & D (mil.EUR)	VANZARI (Nr. pers.)
	1	868	A	4	0	0	5,0	100
	2	868	A	4	0	0	5,0	100
	3	868	A	4	0	0	5,0	100
	4	868	A	4	0	0	5,0	100
	5	868	A	4	0	0	5,0	100

Observatii: **Produs 1 Piata 1:**

Pretul mediu este media ponderata a preturilor = Venituri vânzari / Vânzari

Cheltuileli C & D (mil.Euro):

Suma costurilor de C & D pentru
- Tehnologie
- Ecologie
- Analiza valoare

Alte date:

V = Produs 1 vechi
R = Relansare
N = Produs 1 nou

} **Posibile strategii de produs, care pot fi activate pe parcursul jocului de catre conducatorul simulatorului.**

Scanned with OKEN Scanner

4.2.11 Rapoartele de activitate la nivel de bransa

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg — Copyright (c) 2000 by UNICON

SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II — Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 13 RAPOARTE DE ACTIVITATE LA NIVEL DE BRANSA

CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE

VALORI in mil.EUR	Soc. 1	Soc. 2	Soc. 3	Soc. 4	Soc. 5
VENITURI DIN VANZARI	129,00	129,00	129,00	129,00	129,00
- Cost fabricatie produse vândute	86,42	86,42	86,42	86,42	86,42
- Costuri vânzari	15,50	15,50	15,50	15,50	15,50
- C & D	5,74	5,74	5,74	5,74	5,74
- Costuri admnistratie	9,36	9,36	9,36	9,36	9,36
= REZULTAT EXPLOATARE	11,97	11,97	11,97	11,97	11,97
Rez. din activitatea curenta	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97
Rezultat extraordinar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Impozit pe profit	4,04	4,04	4,04	4,04	4,04
= PROFIT / PIERDERE AN	4,93	4,93	4,93	4,93	4,93

BILANT

ACTIV in mil.EUR	Soc. 1	Soc. 2	Soc. 3	Sot. 4	Soc. 5
MIJLOACE FIXE	27,35	27,35	27,35	27,35	27,35
Terenuri si cladiri	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75
Masini, utilaje, echipamente	19,60	19,60	19,60	19,60	19,60
MIJLOACE CIRCULANTE	39,47	39,47	39,47	39,47	39,47
Materiale	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
Produse finite	8,04	8,04	8,04	8,04	8,04
Creante	25,80	25,80	25,80	25,80	25,80
Hârtii de valoare	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lichiditati	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
SUMA BILANT	66,82	66,82	66,82	66,82	66,82

PASIV in mil.EUR	Soc. 1	Soc. 2	Soc. 3	Soc. 4	Soc. 5
CAPITAL PROPRIU	29,93	29,93	29,93	29,93	29,93
Capital subscris	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rezerve de capital	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Rezerve din profit	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Profit / pierdere reportata	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Profit / pierdere an curent	4,93	4,93	4,93	4,93	4,93
PROVIZIOANE PENTRU PENSII	11,89	11,89	11,89	11,89	11,89
DATORII FATA DE INST. CREDITARE	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Durata ramasa peste 5 ani	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Durata ramasa sub 1 an	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Credit de descoperire cont	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUMA BILANT	66,82	66,82	66,82	66,82	66,82

INDICATORI AI SOCIETATII		Soc. 1	Soc. 2	Soc. 3	Soc. 4	Soc. 5
Rentabilitate vânzari	(%)	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Rentabilitate capital	(%)	19,7	19,7	19,7	19,7	19,7
Dividende platite	(mil.EUR)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Curs actiune	(EUR/actiune)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Valoare firma	(mil.EUR)	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Imagine firma	(Indice)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Shareholder Earnings	(mil.EUR)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Shareholder Earnings	(%fata dePO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Observatie: Datele cele mai importante ale societatii in scopul analizarii concurentei.

Scanned with OKEN Scanner

4.2.12 Contul de profit si pierdere si bilantul conform normelor US-GAAP

Observatie importanta: incepând cu versiunea 10.0, cu TOPSIM Management General se pot prezenta cele mai importante rapoarte ale contabilitatii externe in conformitate cu normele US-GAAP. Aceste rapoarte le puteti gasi in anexa. Conducatorul seminarului va va informa care sunt normele bilantiere care vor fi folosite in jocul dumneavoastra.

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg
SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II

Copyright (c) 2000 by UNICON
Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 7 CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE, BILANT (US-GAAP)

CONTUL DE PROFIT SI PIERDERE

in mil.EUR	Perioada	Per.ant.	Modif.(%)	%din vân.
VENITURI DIN VANZARI	129,00	0,00	0,00	100,00
- Costuri fabricatie produse vândute	86,42	0,00	0,00	66,99
- Costuri vânzari	15,50	0,00	0,00	12,02
- C & D	5,74	0,00	0,00	4,45
- Costuri administratie	9,36	0,00	0,00	7,26
= REZULTAT EXPLOATARE	11,97	0,00	0,00	9,28
+ Venituri din hârtii de valoare	0,00	0,00	0,00	0,00
- Dobânzi si cheltuieli similare	3,00	0,00	0,00	2,33
= REZULTATUL ACTIVITATII CURENTE	8,97	0,00	0,00	6,95
venituri extraordinare	0,00	0,00	0,00	0,00
- cheltuieli extrordinare	0,00	0,00	0,00	0,00
= REZULTAT EXTRAORDINAR	0,00	0,00	0,00	0,00
- Impozit pe profit	4,04	0,00	0,00	3,13
= PROFIT / PIERDERE AN	4,93	0,00	0,00	3,82

REPARTIZAREA PROFITULUI in mil.EUR	Perioada	Per.ant.	Modif.(%)	%din vân.
Profit net / pierdere	4,93	0,00	0,00	3,82
± Profit / pierdere reportata din anul precedent	0,00	0,00	0,00	0,00
- Repartizare la rezervele din profit	2,47	0,00	0,00	1,91
= Profit contabil (dividende)/pierdere contabila	2,47	0,00	0,00	1,91
- Suma de distribuit (dividende)	2,47	0,00	0,00	1,91
= Profit / Pierdere de reportat	0,00	0,00	0,00	0,00

BILANT in mil.EUR

ACTIV	Perioada	Per.ant.	PASIV	Perioada	Per.ant.
MIJLOACE FIXE	27,35	33,00	CAPITAL PROPRIU	29,93	25,00
Terenuri si cladiri	7,75	8,00	Capital subscris	15,00	15,00
Masini, utilaje,echipamente	19,60	25,00	Rezerve de capital	2,50	2,50
			Rezerve din profit	7,50	6,50
			Profit / pierdere reportata	0,00	0,00
			Profit / pierdere an	4,93	1,00
MIJLOACE CIRCULANTE	39,47	42,00	PROVIZIOANE PENTRU PENSII	11,89	10,00
Stocuri					
Materiale	5,40	10,50	DATORII		
Produse finite	8,04	13,16	Datorii catre inst.creditare	25,00	40,00
Creante	25,80	17,50	Durata ramasa peste 5 ani	0,00	0,00
Hârtii de valoare	0,00	0,00	Durata ramasa sub 1 an	25,00	40,00
Lichiditati	0,23	0,84	Credit descoperire cont	0,00	0,00
SUMA BILANT	66,82	75,00	SUMA BILANT	66,82	75,00

Scanned with OKEN Scanner

4.2.13 Raport financiar si cash flow conform normelor US-GAAP

UNICON GmbH - D-88709 Meersburg — Copyright (c) 2000 by UNICON

SIMULATOR MANAGEMENT
T O P S I M - Management General II — Societatea 1 Perioada: 0
Demo Data 1. 8.2000

Nr. 8 RAPORT FINANCIAR SI CASH FLOW (conform US-GAAP)

RAPORT FINANCIAR in mil.EUR	PERIOADA CURENTA	PLANIFICARE PENTRU PERIOADA URMATOARE
SOLDUL INITIAL AL LICHIDITATILOR	0,84	
INCASARI		
Incasari din vânzarile perioadei curente	103,20	
+ Incasari din vânzarile perioadei anterioare	17,50	
+ Vânzare hârtii de valoare	0,00	
+ Venituri din dobânzi	0,00	
+ Venituri extraordinare / majorare capital	0,00	
+ Dezinvestitii	0,00	
+ Credite pe termen mediu si lung	25,00	
+ Credit descoperire cont	0,00	
= TOTAL INCASARI	145,70	
PLATI		
Achizitii: Material/comp. + materiale fabricatie	18,50	
+ Productie externa	0,00	
+ Cheltuieli cu personalul (- prov. pentru pensii)	54,26	
+ Alte cheltuieli	25,01	
+ Achitare credit termen mediu si credit depasire	40,00	
+ Cheltuieli cu dobânzile	3,00	
+ Cumparare linii de productie	0,00	
+ Cumparare hârtii de valoare	0,00	
+ Cumparare tehnologii de protectia mediului	1,50	
+ Impozite	4,04	
+ Plata dividende (perioada anterioara)	0,00	
+ Cheltuieli extraordinare	0,00	
= TOTAL PLATI	146,31	
SOLD LICHIDITATI	0,23	

CASH FLOW (conform US-GAAP)	mil.EUR	
Profit / pierdere an	4,93	
Amortizarea mijloacelor fixe	7,15	
Cresterea provizionului pentru pensii	1,89	
Variatia componentelor pozitiei mijl.circulante		
Crestere (-) / reducere (+) stocuri materiale	5,10	
Crestere (-) / reducere (+) stocuri prod. finite	5,12	
Crestere (-) / reducere (+) creante	-8,30	
A. MIJL.GENERATE / UTILIZATE IN ACTIV. DE BAZA	15,89	15,89
Investitii in mijloace fixe	-1,50	
B. MIJL. UTILIZATE IN ACTIVITATEA DE INVESTITII	-1,50	-1,50
Majorare capital	0,00	
Plata dividende din perioada anterioara	0,00	
Crestere (-) / reducere (+) hârtii de valoare	0,00	
Crestere (+) / reducere (-) datoriilor bancare	-15,00	
C. MIJL.GENERATE / UTILIZATE IN ACTIV. DE FINANTARE	-15,00	-15,00
D. VARIATIA LICHIDITATILOT (A + B + C)	-0,61	-0,61

Observatii referitoare la raportul financiar:

Incasari din vânzarile per. curente : Venituri din vânzari * platile incasate (%) in perioada curenta

Incasari din vânzarile per. anterioare : Valoarea pozitiei "Creante " corespunzatoare perioadei anterioare

Calculul creditului necesar pentru o perioada:

Sold initial al lichiditatilor + Totalul tuturor incasarilor - Totalul tuturor platilor – Soldul minim al lichiditatilor

Scanned with OKEN Scanner

Index alfabetic

A

Absenteism 21, 23, 25
Achizitii 17
Activitati suplimentare 16, 21
Analiza costurilor pe categorii 35
Analiza costurilor pe purtatori 36
Angajari 22, 25
Amortizari 28

C

Calificarea personalului 25
Calitatea planificarii 41
Capacitate de productie 18, 24
Capacitate disponibila 18, 20
Capital propriu 26
Casare 19
Consum de material 16
Contabilitatea costurilor totale 37
Contabilitatea costurilor vânzarilor 37
Corporate Identity 12, 13
Costuri administrative 28
Costuri de depozitare 15, 17
Costuri de distributie 13
Costuri de fabricatie 15, 36
Costuri de transport 13
Costuri directe 35, 36
Costuri indirecte 35, 36
Costuri ore suplimentare 20, 24
Costuri suplimentare de personal 21, 22, 23, 25
Creante 26
Credit de descoperire cont 26
Credit pe termen lung 26
Credit pe termen mediu 26
Credite 26
Cumparatori en-gros 14, 26
Curs actiune 12,27

D

Dezinvestitii 19
Disponibilizari 22, 25
Dividende 27
Diferente de rotunjire 33
Dobânzi 26

F

Finante si contabilitate 26
Fluctuatie 22
Factor de intretinere 20
Factor de rationalizare 20
Formare profesionala 24, 25

G

Graficul experientei 25
Grad de disponibilitate 20

H

Hârtii de valoare 26

I

Imaginea firmei 12, 13, 21
Impozit 27
Incapacitate de livrare 14
Incasari 26
Indice analiza valoare 16, 17, 21
Indice de afectare a mediului 21
Indice de mediu 25
Indice de productivitatte 25
Indice ecologic 10, 16
Indice tehnologic 10, 16, 21
Intretinere 19, 28
Investitii financiare 26
Investitii 19

L

Lichiditati 14, 26
Linii de productie 18, 20
Linii productie amortizate 18, 33

M

Marketing mix 13
Materiale / componente 17
Materiale de productie 21
Mediu inconjurator 12, 18
Modalitate de plata clienti 26

O

Optimizare procese 25
Ore suplimentare 20, 24

P

Personal 22
Personal vânzari 12
Piata interna 11
Piata 1 11
Pierdere reportata 27
Plata dividende 27
Politia de comunicare 11, 12
Politica de distributie 12
Politica de pret 11
Politica de produs 10
Productie 18
Productivitate 24
Profit anual 27
Provizioane pentru pensii 23

R

Rata fluctuatiei 23
Rationalizare 20
Rebuturi 21
Reclama si publicitate 11
Rentabililtate capital 40
Rentabilitatea vânzarilor 40
Rezultatele pe piata si valoarea stocurilor 32

S

Shareholder Earnings 27
Sold minim lichiditati 26
Spor de ore suplimentare 24
Stoc materiale / componente 17
Stoc produse finite 15
Stocuri 15
Studiu de piata 15

T

Tabel de preturi si cantitati pentru achizitii materiale 17
Tehnologie protectie mediu 21
Training 24, 25

V

Valoare câstigata 41
Variatie stoc 37
Vânzari 10
Venituri din valorificare 19

Scanned with OKEN Scanner

TOPSIM - Management General II
Lista verificare pt. primele perioade ale jocului

1. Care sunt caracteristicile firmei in care ne gasim?

Structura interna (departamente functionale, centre de cost)
Piata (clienti si concurenta)
Costurile produsului, rezultatele produsului

2. Ce dorim sa realizam pâna la sfârsitul jocului? Obiective:

Cota de piata, vânzari, cifra de afaceri,
caracteristici ale produsului,
profit anual, rentabilitate capital, ...

3. Cum dorim sa atingem aceste obiective? Strategii:

Conservator? Expansiv? Risc ridicat?
Ce marketing mix aplicam de-a lungul perioadelor?
Se pot atinge obiectivele propuse cu strategiile planificate?

4. Cum ne organizam in cadrul echipei?

Cine va fi responsabil pentru ce?
Lucram dupa principiul distribuirii atributiilor sau colegialitatii?
Rotatia functiilor (job rotation)?

5. Cum ne organizam munca in cadrul echipei (mod de derulare a activitatii)?

Planificarea temporala a procesului de luare a deciziilor
Continutul procesului de analiza si etapele adoptarii deciziilor

6. Cum putem identifica si urmari influentele si evenimentele relevante (sistem de avertizare timpurie)?

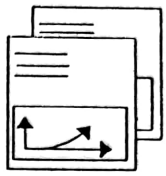
Crearea unui sistem informational relevant (vizualizare)
Crearea unui sistem de planificare orientat spre adoptarea deciziilor

Scanned with OKEN Scanner

TOPSIM - Management General II
Desfasurarea Adunarii Generale

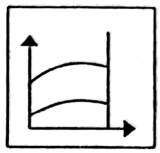
1. Ce s-a planificat ?

- Obiective si strategii



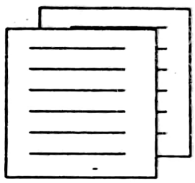
2. Ce s-a realizat ? (Decizii si adaptari)

- Vânzari
- Marketing mix
- Profit net
- Lichiditati/Credite de descoperire



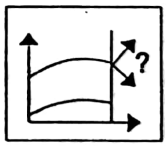
3. Unde ne aflam ?

- Situatia la finalul ultimei perioade



4. Cum am putea continua ?

- Perspective pentru urmatoarele 5 perioade



5. Ce am invatat ?

- Ce am putea face altfel?

6. Cum a fost lucrul in echipa ?

- Modul de lucru si dinamica grupului

Durata pentru prezentarea fiecarei grupe: max. 25 minute

Scanned with OKEN Scanner

Raportul rezultatelor firmei de consultanta:
Ce gândesc membrii Consiliului de Conducere al firmei COPYFIX SA despre activitatea si strategiile proprii si cele ale colegilor

Cine ↓ cum gândeste despre cine → Director	Vânzari	Productie	Personal	Achizitii	C & D	Finante / Contabilitate
Vânzari	• Mai bine afaceri in stil mare decât cu picatura! • Noi aducem banii!	• Produce prea scump. • Isi planifica gresit capacitatile. • Ne trânteste mereu produse pe stoc.	• Treaba lui este sa aiba grija sa existe suficient personal de vânzari si sa plateasca salarii bune. • Sa minimizeze fluctuatia.	• Din partea noastra, cei de la Achizitii pot face ce poftesc.	• Imbunatateste produsele prea târziu. • Aplica propriile idei, in loc de ceea ce vrea clientul. • E prea reticent.	• Taie cheltuielile pentru marketing si personalul de vânzari. • Habar n-are de piata.
Productie	• Schimba incontinuu comenzile pentru productie. • Noi avem de suferit in urma haosului generat de prognozele Vânzarilor.	• Fara noi nu merge nimic. • Nu poti avea costuri rezonabile decât cu cele mai moderne utilaje si incarcare continua.	• Trebuie sa devina mai flexibil in adaptarea capacitatii personalului. • Trebuie sa ocupe in alta parte personalul in exces.	• Just in time duce la scaderea costurilor.	• Din cauza imbunatatirilor inutile ale produsului creste activitatea suplimentara necesara si numarul rebuturilor.	• Nu fac decât sa numere boabele de mazare ! • Pentru a impiedica innoirea liniilor de productie, calculeaza valori gresite ale eficientei economice.
Personal	• Pe de o parte cere fluctuatie scazuta, in acelasi timp insa vrea cresterea sau scaderea rapida a numarului de personal de vânzari.	• Din cauza modului haotic de utilizare a porsonalului am tot timpul neplaceri cu sindicatul.	• Planificarea pe termen lung a necesarului de personal scade costurile. • Cu cât oferim servicii sociale mai valoroase (chelt. suplim. personal) cu atât creste motivatia.	• Personal nu am probleme cu cei de la Achizitii.	• Vrea sa faca prea multe si toate imediat. • Creste prea repede numarul personalului la C&D, fara sa ia in considerare ce se poate intâmpla mai târziu.	• Blocând cresterea cheltuielilor suplimentare de personal, face economii unde nu trebuie. • Primele ar creste motivatia personalului.
Achizitii	• Ne intâlnim doar la sedintele consiliului de conducere, in rest nu avem contact unul cu altul.	• Foarte rar se intâmpla sa stie cantitatea de materiale/componente de care are nevoie in viitor.	• E un om cumsecade, care cu siguranta face tot ce poate.	• Cantitatile mari de materiale aduc rabaturi mari. • Profitul se realizeaza la Achizitii.	• Printr-o analiza valoare mai buna s-ar putea economisi materiale/componente.	• Nu intelege problematica Achizitiilor. • Calculeaza ineficient.
C & D	• Imi cere imposibilul. • Isi schimba prea des cererile si se lasa influentat prea usor de concurenta.	• Sustine ca dezvoltarile noastre sunt inutile, prea complexe si conduc de aceea la mai multe rebuturi. • Stie totul mai bine.	• Reactie rapida la cererile pietei inseamna cresterea sau reducerea rapida a personalului. Trebuie sa se obisnuiasca cu asta.	• Cu ei nu am probleme.	• Numai o calitate de vârf aduce profit. • Trebuie sa ne imbunatatim continuu produsele.	• Tot ce stie sa spuna este "prea scump". • Si crede ca am reusi si cu produse mai simple.
Finante / Contabilitate	• Se orienteaza prea mult dupa concurenta. Nu se gândeste decât la scaderea preturilor. • Crede prea mult in marketing.	• Se gândeste prea putin la costuri. • Nu intelege analizele de costuri pe care le fac.	• Da prea multi bani pentru cheltuielile suplimentare de personal . • Ar trebui sa fie mai dur la negocierea salariilor.	• Ii vine greu sa elaboreze un calcul total pentru diversele strategii de achizitii.	• Foarte rar se gândeste la costul produselor. • Tot timpul vrea sa fie mai bun decât concurenta.	• Toate costurile trebuie reduse radical. • Toate produsele si toate pietele trebuie sa aduca profit.

Scanned with OKEN Scanner

1. Analiza piaţă - de stabilit obiectivele către poate vinde.

2. Plan de producţie → vânzări
→ producţie

3. Personal - necesar personal pl. producţie
- angajări sau disponibilizări

4. Planificare capacităţi maşini

5. Optimizare, raţionalizare proces, mediu înconjurator.
- training!

6. Investiţii în reclamă şi corp identity

8. Planificare cash in - out

7. Prct. de vânzare
- planificare dulţimeli

RAJAC IASI	FIŞA DE EVALUARE PERSONALĂ **- personal de conducere**	Data evaluării
Strict confidenţial		
Tipul de evaluare	☐ iniţială – după perioada de probă/stagiu ☐ anuală ☐ specială	
Numele şi prenumele	ocupaţia	marca
Departamentul	Dir. expl. secţie/serv bir/comp formaţia	

I Instrucţiuni

Fiecărui criteriu îi corespunde 5 niveluri de performanţă cu punctaje diferite:

- nivel 1 – 1 punct – pentru performanţe slabe **(S)**
- nivel 2 – 2 puncte – pentru performanţe satisfăcătoare, mediocre **(M)**
- nivel 3 – 3 puncte – pentru performanţe corespunzătoare **(C)**
- nivel 4 – 4 puncte – pentru performanţe bune **(B)**
- nivel 5 – 5 puncte – pentru performanţe foarte bune **(FB)**

Fiecare criteriu deţine un coeficient de importanţă, care înmulţit cu punctajul nivelului acordat, rezultă punctajul total a criteriului respectiv.

Punctajul general se obţine prin însumarea punctajelor totale aferente fiecărui criteriu şi va fi avut în vedere la negocierea salariului de bază astfel:

- între 20 şi 39 de puncte – calificativul slab – nivelul "bază" din grila de salarii
- între 40 şi 59 de puncte – calificativul satisfăcător – nivelul "satisfăcător" din grila de salarii
- între 60 şi 75 de puncte – calificativul corespunzător - nivelul "corespunzător" din grila de salarii
- între 76 şi 90 de puncte – calificativul bun - nivelul "bun" din grila de salarii
- între 91 şi 100 de puncte – calificativul foarte bun - nivelul "foarte bun" din grila de salarii

II Criterii de performanţă

Puneţi "X" în caseta care caracterizează cel mai bine persoana evaluată. Bazaţi-vă pe fapte concrete şi încercaţi să fiţi cît mai obiectivi.

1. **Competenţe de organizare** – *coeficient de importanţă = 4*

Se va avea în vedere capacitatea de identificare a activităţilor ce trebuie desfăşurate de structura condusă, delimitarea lor în atribuţii şi stabilirea obiectivelor; repartizarea echilibrată şi echitabilă a atribuţiilor şi obiectivelor pe subordonaţi.

1☐ – capacitate scăzută de organizare; lipsă stabilire de obiective şi priorităţi; repartizare haotică şi/sau preferenţială a atribuţiilor.

2☐ – capacitate restrînsă de organizare; stabilire sporadică a obiectivelor şi priorităţilor; oscilaţii în repartizarea atribuţiilor şi obiectivelor pe subordonaţi.

3☐ – capacitate corespunzătoare de organizare; stabilirea permanentă a priorităţilor şi obiectivelor operaţionale; repartizare echilibrată a atribuţiilor şi obiectivelor pe subordonaţi.

4☐ – capacitate bună de organizare; stabileşte permanent priorităţile şi obiectivele strategice şi operaţionale; stabileşte reguli, proceduri şi instrucţiuni de lucru pe subordonaţi; repartizare echilibrată şi echitabilă a atribuţiilor pe subordonaţi.

5☐ – excelent organizator; viziune organizatorică strategică; stabileşte rolurile pe subordonaţi în mod echilibrat şi echitabil.

Total punctaj/criteriu =

2. **Abilităţi de conducere, coordonare şi control** – *coeficient de importanţă = 4*

Se va avea în vedere abilitatea de a planifica şi administra activitatea unei echipe formată din personalităţi şi capacităţi diferite;armonizarea deciziilor şi a acţiunilor personalului şi activităţilor structurii conduse în vederea realizării obiectivelor; capacitate de a adapta stilul de conducere la situaţii diferite; gestionarea şi rezolvarea conflictelor; controlul modului de realizare a obiectivelor.

1☐ – capacitate redusă de programare şi administrare a activităţilor echipei; stil de conducere fixist; ineficient în gestionarea conflictelor.

2☐ – capacitate medie de programare şi administrare a activităţilor echipei; uneori armonizează deciziile şi activităţile echipei; stil de conducere în general fixist; aparent gestionează şi rezolvă conflictele; control ineficace.

3☐ – capacitate corespunzătoare de programare şi administrare a activităţilor echipei; stil de conducere în general maleabil; gestionează şi rezolvă de regulă conflictele; control sporadic.

4☐ – abilităţi de planificare operaţională şi administrare a activităţilor echipei; stil de conducere flexibil dar ferm; gestionează cu abilitate conflictele; rezultate concrete în îndeplinirea obiectivelor angajate; control permanent a modului de realizare a obiectivelor.

5☐ – abilităţi excelente de planificare strategică şi operaţională; administrează cu uşurinţă activităţile echipei obţinînd mereu rezultate remarcabile; stil de conducere participativ dar ferm; preîntîmpină cu abilitate apariţia conflictelor; tranşant în luarea deciziilor; control permanent al modului de realizare a obiectivelor .

Total punctaj/criteriu =

3. **Competenţe în gestionarea resurselor** - *coeficient de importanţă = 4*

Se va avea în vedere capacitatea de utilizare eficientă a resurselor materiale, financiare şi umane alocate.

1☐ gestionare proastă a resurselor alocate; risipitor; lipsă totală de interes faţă de problemele de eficienţă şi de reducere a costurilor.

2☐ în general nu este preocupat de gestionarea eficientă a resurselor.

Scanned with OKEN Scanner

Utilizarea ROI pentru Modelarea Scenariilor

Human Capital ROI Elements	Example Data 2004	2006 Scenario 1	% change	2006 Scenario 2	% change	2006 Scenario 3	% change
Revenue (£)	488,508,251	538,580,347	10.3	538,580,347	10.3	538,580,347	10.3
Total Costs (£)	486,708,529	526,423,945	8.2	509,423,215	4.7	505,417,539	3.8
Wage Costs (£)	74,069,450	80,113,517	8.2	80,113,517	8.2	76,107,841	2.8
Non-Wage Costs (£)	412,639,079	446,310,427	8.2	429,309,697	4.0	429,309,697	4.0
Profit Before Tax (£)	1,799,722	12,156,402	575	29,157,132	1,520	33,162,808	1,743
FTEs Employed	4,550	4,550	0.0	4,550	0.0	4,323	-5.0
Human Capital ROI	1.02	1.15		1.36		1.44	

2004 reprezintă performanța din quartila inferioară. Scenariu pe 2 ani...

Scenariul 1: 5% creștere anuală a venitului, 4% creștere a costurilor nesalariale și 4% inflația anuală. Apare o creștere a ROI.

Scenariul 2: Ca și în scenariul 1 însă, costurile nesalariale cresc controlat cu o rată de 4% pe an. ROI se apropie de quartila superioară.

Scenariul 3: Ca și în scenariul 2 însă, introducem o scădere a numărului de angajați cu 5%. ROI atinge quartila superioară.

Scanned with OKEN Scanner

4. **Disponibilitate; promptitudipe la chemările regiei** – *coeficient de importanţă = 4*

Se va avea în vedere disponibilitatea la efort suplimentar şi modul în care răspunde la chemările unităţii.

1□ nu este dispus niciodată la efort suplimentar; nu răspunde la solicitările regiei.
2□ rareori este dispus la efort suplimentar; rareori răspunde la solicitările regiei.
3□ în general este dispus la efort suplimentar; în general răspunde la solicitările regiei.
4□ răspunde în totdeauna la chemările regiei fiind dispus oricînd la efort suplimentar.
5□ adeseori se oferă singur pentru rezolvarea problemelor regiei fiind dispus în totdeauna să facă eforturi suplimentare.

Total punctaj/criteriu =

5. **Comportament faţă de sarcinile şi dispoziţiile primite** – *coeficient de importanţă = 1*

1□ obiectează în totdeauna faţă de sarcinile /dispoziţiile primite.
2□ în general nu obiectează în legătură cu sarcinile /dispoziţiile primite.
3□ îndeplineşte frecvent şi fără obiecţiuni sarcinile /dispoziţiile primite.
4□ îndeplineşte în totdeauna şi fără obiecţiuni sarcinile primite.
5□ îndeplineşte în totdeauna corect sarcinile primite adeseori oferindu-se să execute sau să preea noi sarcini.

Total punctaj/criteriu =

6. **Absenteism/aportul la realizarea performanţelor regiei** – *coeficient de importanţă = 2*

Se va avea în vedere perioada de suspendare a contractului individual de muncă indiferent de cauze (concedii medicale, concedii creştere copil, concedii fără plată, etc).

1□ suspendare contract de muncă peste 100 zile lucrătoare.
2□ suspendare contract de muncă între 51 şi 100 zile lucrătoare.
3□ suspendare contract de muncă între 23 – 50 zile lucrătoare.
4□ suspendare contract de muncă pînă la 23 zile lucrătoare.
5□ prezent permanent la serviciu în perioada evaluată.

Total punctaj/criteriu =

7. **Abateri de la disciplina muncii** – *coeficient de importanţă = 4*

Se vor avea în vedere atît sancţiunile consemnate prin decizie cît şi abaterile nesancţionate ca atare.

1□ sancţiuni cu 5 sau 10% pe 1 pînă la 3 luni; retrogradare în funcţie/meserie.
2□ avertisment scris; alte abateri nesancţionate (prezentarea la serviciu în stare de oboseală sau după consum de alcool, etc.).
3□ fără sancţiuni; abateri sporadice minore.
4□ fără sancţiuni şi fără abateri.
5□ fără sancţiuni şi fără abateri; constituie exemplu de comportament şi profesionalism.

Total punctaj/criteriu =

III Evaluare generală

1. Punctaj general =_____ calificativul corespunzător = _____
2. Este cel puţin corespunzător postului deţinut **DA** □ **NU**□
3. Recomandări (puneţi "X" în caseta corespunzătoare):
   - □ nu este cazul
   - □ testarea teoretică/practică după 3 luni
   - □ retrogradare sau desfacerea contractului de muncă
   - □ desfiinţarea postului (se va întocmi un referat în acest sens).
   - □ promovare într-o meserie mai complexă / funcţie
4. Salariul de bază negociat = _____

IV Evaluatori

Evaluator: şeful direct
Nume şi prenume_____
Semnătura

Avizat şef ierarhic
Nume şi prenume_____
Semnătura

V. Salariatul evaluat

Semnătura
Remarci/comentarii_____

_____

NOTĂ: Exemplarul originar se va transmite la serviciul resurse umane împreună cu centralizatorul fondului de salarii rezultat în urma negocierii.

Scanned with OKEN Scanner

RAJAC IASI	FIŞA DE EVALUARE PERSONALĂ		Data evaluării
Strict confidenţial	- personal de execuţie - **muncitori**		
Tipul de evaluare	☐ iniţială – după perioada de probă/stagiu ☐ anuală ☐ specială		
Numele şi prenumele		ocupaţia	marca
Departamentul	Dir/expl._____ secţia/serv_____ bir/comp_____ form_____		

I Instrucţiuni

Fiecărui criteriu îi corespunde 5 niveluri de performanţă cu punctaje diferite:

- nivel 1 – 1 punct – pentru performanţe slabe (**S**)
- nivel 2 – 2 puncte – pentru performanţe satisfăcătoare, mediocre (**M**)
- nivel 3 – 3 puncte – pentru performanţe corespunzătoare (**C**)
- nivel 4 – 4 puncte – pentru performanţe bune (**B**)
- nivel 5 – 5 puncte – pentru performanţe foarte bune (**FB**)

Fiecare criteriu deţine un coeficient de importanţă, care înmulţit cu punctajul nivelului acordat, rezultă punctajul total a criteriului respectiv.

Punctajul general se obţine prin însumarea punctajelor totale aferente fiecărui criteriu şi va fi avut în vedere la negocierea salariului de bază astfel:

- între 20 şi 39 de puncte – calificativul slab – nivelul "bază" din grila de salarii
- între 40 şi 59 de puncte – calificativul satisfăcător – nivelul "satisfăcător" din grila de salarii
- între 60 şi 75 de puncte – calificativul corespunzător - nivelul "corespunzător" din grila de salarii
- între 76 şi 90 de puncte – calificativul bun - nivelul "bun" din grila de salarii
- între 91 şi 100 de puncte – calificativul foarte bun - nivelul "foarte bun" din grila de salarii

Puneţi "X" în caseta care caracterizează cel mai bine persoana evaluată. Bazaţi-vă pe fapte concrete şi încercaţi să fiţi cît mai obiectiv.

II Criterii de performanţă

1. **Pregătirea profesională** – *coeficient de importanţă = 2*

Se referă la rezultatele obţinute la testele grilă, astfel:

1☐ – între 0 şi 4 puncte inclusiv
2☐ – 5 sau 6 puncte
3☐ – 7 sau 8 puncte
4☐ – 9 puncte
5☐ – 10 puncte

Total punctaj/criteriu =

2. **Calitatea muncii** – *coeficient de importanţă = 5*

Se va avea în vedere calitatea lucrărilor executate, dacă execută la timp lucrările încredinţate, îndemînarea, economia de materiale, organizarea muncii, gospodărirea şi curăţenia la locul de muncă; executarea corectă a sarcinilor de serviciu.

1☐ execută deseori lucrări de slabă calitate; este lent, dezordonat şi risipitor; trebuie controlat şi îndrumat în permanenţă.
2☐ execută uneori lucrări de slabă calitate; este relativ lent, slab organizat şi de regulă nu are în vedere economia de materiale; trebuie controlat şi îndrumat periodic.
3☐ în general execută lucrări de bună calitate şi la timp; este organizat şi are în vedere economia de materiale şi curăţenia la locul de muncă; rareori trebuie controlat şi/sau îndrumat.
4☐ execută permanent lucrări de bună calitate şi la timp; este bine organizat şi are în vedere permanent economia de materiale, reducerea costurilor şi curăţenia la locul de muncă; nu trebuie controlat şi/sau îndrumat.
5☐ execută permanent numai lucrări de bună şi foarte bună calitate; este un foarte bun organizator şi face permanent economii de materiale, are în vedere permanent reducerea costurilor şi curăţenia la locul de muncă; adeseori vine cu soluţii pertinente pentru rezolvarea cît mai eficientă a lucrărilor încredinţate; poate lucra independent.

Total punctaj/criteriu =

3. **Punctualitate/prezenţă** - *coeficient de importanţă = 2*

Se va avea în vedere numărul de învoiri şi ora sosirii /plecării la şi de la locul de muncă;

1☐ adeseori întîrzie la program sau pleacă de la locul de muncă înainte de terminarea programului; părăseşte uneori locul de muncă fără încuviinţarea şefului direct; învoiri repetate.
2☐ uneori întîrzie la program; pleacă uneori de la locul de muncă înainte de terminarea programului; învoiri sporadice
3☐ nu întîrzie la program şi nu pleacă de la locul de muncă înainte de terminarea programului; învoiri foarte rare.
4☐ se prezintă în totdeauna la timp la program şi nu părăseşte locul de muncă decît la terminarea programului sau a lucrărilor; învoiri accidentale şi numai în cazuri deosebite.
5☐ se prezintă în totdeauna la locul de muncă înainte de începerea programului şi nu părăseşte locul de muncă pînă nu îndeplineşte corespunzător sarcinile încredinţate

Total punctaj/criteriu =

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu de Rezultat

Key Metrics 'Best Performer' Profile	Lower Quartile	2nd Quartile	3rd Quartile	Upper Quartile	%ile Rank
ORGANISATIONAL IMPACTS					
Revenue per FTE ($)	226,290			454,275	21
Costs per FTE ($)	194,220 ✓				18
Profit per FTE ($)		32,071		68,863	49
Wealth Created per FTE ($)			12,357	36,909	57
Remuneration/Revenue (%)	8.6 ✓				12
Average Remuneration ($)	19,383				LOW
Human Capital ROI ($)				✓ 2.65	HIGH

Scanned with OKEN Scanner

Human Capital ROI:

Măsurarea valorii adăugate realizată de forța de muncă

$$\frac{\text{Venit – Costuri Nesalariale}}{\text{FTEs x Cost Salarial Mediu}}$$

3□ gestionare relativ corespunzătoare a resurselor alocate.

4□ se preocupă de eficienţa lucrărilor executate de structura condusă; are în vedere reducerea costurilor inclusiv pe total regie.

5□ interesat de eficienţa activităţilor ca şi cum ar fi propriul patron; urmăreşte evitarea risipei la personalul din subordine; rezultate economico-financiare remarcabile , acţionează în permanenţă în termeni de eficienţă şi reducere a costurilor.

Total punctaj/criteriu =

4. **Capacitate de delegare şi de dezvoltare a personalului** – *coeficient de importanţă = 2*

Se va avea în vedere capacitatea de transferare a atribuţiilor şi competenţelor către personalul din subordine; cunoaşterea aptitudinilor personalului din subordine, politici de personal eficiente în scopul motivării echitabile a acestuia.

1□ atitudine autocratică; individualist; nu deleagă autoritatea pentru a nu-şi pierde prerogativele postului; dezinteres total faţă de dezvoltarea personalului.

2□ rareori delegare de autoritate şi numai în situaţii limită; interes redus pentru dezvoltarea personalului din subordine.

3□ în general delegare de autoritate; interesat de dezvoltarea personalului; politicii de personal corespunzătoare.

4□ transferare curentă a atribuţiilor şi competenţelor personalului din subordine; preocupat de dezvoltarea şi motivarea echitabilă a personalului.

5□ structura condusă poate funcţiona şi independent în multe cazuri; se implică permanent în dezvoltarea şi motivarea echitabilă a personalului; a format şi a pregătit un înlocuitor de succes.

Total punctaj/criteriu =

5. **Competenţa decizională; asumarea responsabilităţii** – *coeficient de importană = 2*

Se va avea în vedere capacitatea de a lua hotărîri imediate, cu simţ de răspundere şi conform competenţelor legale..

1□ nehotărît şi oscilant în luarea deciziilor; nu îşi asumă responsabilitatea eşecurilor aruncînd vina asupra altora;.

2□ deseori nehotărît în luarea deciziilor; decizii oscilante; evită asumarea responsabilităţii.

3□ în general ia decizii corecte şi în timp util; adeseori îşi asumă responsabilitatea deciziilor proprii şi a acţiunilor echipei coordonate.

4□ rapid în luarea unor decizii corecte; îşi asumă întotdeauna responsabilitatea deciziilor proprii şi a acţiunilor echipei.

5□ lider puternic; corectitudine şi imparţialitate în luarea deciziilor şi evaluarea subordonaţilor; exemplu demn de urmat.

Total punctaj/criteriu =

6. **Absenteism/abateri** - *coeficient de importană = 4*

Se va avea în vedere atît perioada de suspendare a contractului individual de muncă (concedii medicale, concedii creştere copil, concedii fără plată, etc) precum şi abaterile de la disciplina muncii.

1□ suspendare contract individual de muncă peste 100 zile lucrătoare sau sancţiuni cu 5 sau 10% pe 1 pînă la 3 luni inclusiv retrogradare.

2□ suspendare contract individual de muncă între 51 şi 100 zile lucrătoare sau avertisment scris.

3□ suspendare contract individual de muncă între 23 – 50 zile lucrătoare; fără sancţiuni.

4□ suspendare contract individual de muncă pînă la 23 zile lucrătoare, fără sancţiuni.

5□ prezent permanent la serviciu în perioada evaluată; nu are sancţiuni.

Total punctaj/criteriu =

III Evaluare generală

1. Punctaj general =_____ calificativul corespunzător = _____
2. Este cel puţin corespunzător postului deţinut **DA** □ **NU**□
3. Recomandări (puneţi "X" în caseta corespunzătoare):
   - □ nu este cazul
   - □ testarea teoretică/practică după 3 luni
   - □ desfiinţarea postului (se va întocmi un referat în acest sens).
   - □ promovare într-o meserie mai complexă / funcţie
4. Salariul de bază negociat = _____

IV Evaluatori

Evaluator: şeful direct

Nume şi prenume_____

Semnătura

Avizat şef ierarhic

Nume şi prenume_____

Semnătura

V. Salariatul evaluat

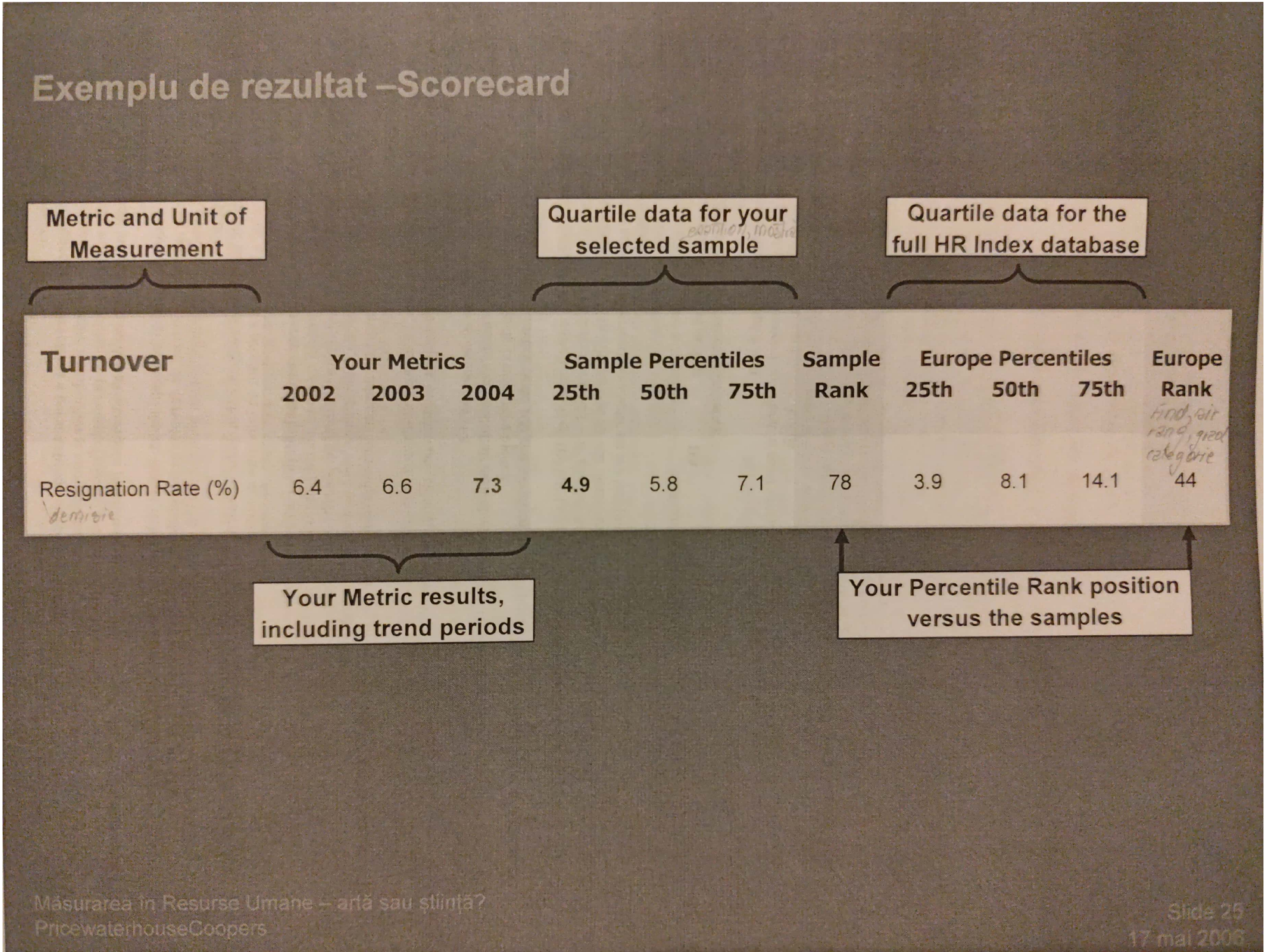
Semnătura

Remarci/comentarii_____

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu de rezultat –Scorecard



DECIZIA NR._____/_____

RAJAC Iaşi, înfiinţată în baza Deciziei Prefecturii Judeţului Iaşi nr. 92/04.02.1991;

Avînd în vedere referatul biroului relaţii publice nr. 28167/14.12.2006 prin care se propune sancţionarea unor salariaţi din cadrul biroului relaţii publice sub motivul neglijenţei în serviciu şi respectiv nerespectării procedurilor şi instrucţiunilor de lucru;

Avînd în vedere raportul Comisiei de disciplină privind rezultatele cercetării disciplinare prealabile înregistrat sub nr. 28167/27.12.2006;

a) Descrierea faptei considerate abatere disciplinară:

În data de 12.12.2006, în jurul orelor 10^{30} , secţia distribuţie a solicitat biroului relaţii publice să anunţe, prin notă telefonică, toţi consumatorii de apă industrială, faptul că în data de 14.12.2006 va fi întreruptă furnizarea apei industriale între orele 9^{00} şi 20^{00}.

De serviciu pentru relaţii publice în ziua respectivă erau operatorii IFTODE Cristina şi HÎNCU Radu Andrei care au primit şi lista consumatorilor de apă industrială pentru a-i contacta telefonic.

În urma apelurilor telefonice efectuate de către cei doi operatori, au rămas neanunţaţi consumatorii Teba Industry şi Terom care au reclamat în data de 14.12.2006 întreruperea apei fără o înştiinţare prealabilă.

b) Declaraţia angajaţilor acuzaţi de abateri disciplinare:

- Atît IFTODE Cristina cât şi HÎNCU Radu Andrei au declarat în scris iniţial că au sunat la toţi consumatorii dar unii dintre aceştia nu au răspuns.

Ulterior, într-o altă declaraţie scrisă cît şi în fa

A comisiei, d-l Hîncu a menţionat că a fost rugat de colega IFTODE Cristina să o ajute la contactarea telefonică a consumatorilşor întrucît în cadrul biroului relaţii publice se lucrează "în echipă" dînsul a ajutat-o contactînd unii dintre consumatorii de pe lista care a primit-o de la colega IFTODE.

De asemenea d-l Hîncu a menţionat că sarcina anunţării consumatorilor un i-a fost trasată direct şi personal.

Întrebaţi de către comiste dacă cei doi operatori sunt conştienţi de importanţa necesităţii comunicării sistării apei, mai ales în cazul celor două unităţi pentru care apa industrială reprezintă un elemement deosebit de important atât pentru producţie cât şi pentru menţinerea în funcţiune a unor utilaje/echipamente cei doi salariaţi un au dat nici un răspuns concludent.

c) Sancţiuni disciplinare acordate anterior salariaţilor ale căror fapte constituie obiectul cercetării disciplinare prealabile:

<u>d-na Iftode Cristina şi d-l Hîncu Radu Andrei</u>

- Nu au mai avut sancţiuni.

d) Motivele pentru care au fost înlăturate apărările formulate de salariaţii acuzaţi de abateri disciplinare :

- În faţa comisiei d-na Iftode Cristina a recunoscut că poartă o parte din vină pentru necontactarea celor două unităţi care au reclamat sistarea serviciilor regiei.
- În cazul d-lui Hîncu Radu Andrei a menţionat şi în faţa comisiei că nu se consideră vinovat, întrucît el doar a ajutat-o pe colega sa IFTODE, dînsul fiind "de serviciu la telefon".
- Întrucît sarcinile de serviciu ale celor doi operatori sunt identice şi deoarece pe parcursul serviciului în tura respectivă operatorii trebuie să lucreze în echipă (aşa cum a recunoscut şi d-l HÎNCU), şi să se completeze reciproc, cei doi operatori trebuiau să insiste la telefon pînă s-ar fi răspuns, şi în cazurile menţionate anterior. În cel mai rău caz, trebuiau să anunţe şeful de birou sau înlocuitorul acestuia sau să lase o notă scrisă pentru colegii de a doua zi. În cazul ambilor salariaţi aceştia cunosc prevederile contractelor cu clienţii care stipulează în mod expres anunţarea prealabilă a sistării serviciilor de apă canal. De asemenea trebuie menţionat faptul că dintr-o listă de 44 clienţi ce trebuiau contactaţi telefonic, cei doi angajaţi au anunţat doar 27, aspect care nu a fost adus la cunoştinţa şefului de birou.

e) Prevederilor Regulamentului intern al R.A.J.A.C. Iaşi care au fost încălcate:

- Faptele comise de salariaţii acuzaţi de abateri disciplinare reprezintă încălcarea următoarelor prevedri ale Regulamentului Intern al regiei:
  - IFTODE Cristina şi HÎNCU Radu Andrei se încadrează în prevederile art. 102 lit. "v" şi "w" atît "neglijenţă în serviciu" cît şi "nerespectarea procedurilor şi instrucţiunilor de lucru specifice".

Avînd în vedere prevederile art. 264(1) lit. "d" / Codul Muncii.

Dr. ing. TOMA Ion - director general al R.A.J.A.C. Iaşi numit în baza Dispoziţiei Preşedintelui Consiliului Judeţean Iaşi, nr. 198/2003 validată prin Hotărârea Consiliului Judeţean Iaşi nr. 130/01.07.2003 emite prezenta <u>DECIZIE</u>:

Scanned with OKEN Scanner

Slide 31

Scanned with OKEN Scanner